

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка системы наставничества на примере ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

Обучающийся

Е.А.Беляева

(Инициалы, Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л.Никишина

(ученая степень, звание, Инициалы, Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Беляева Евгения Александровна.

Тема работы: «Разработка системы наставничества на примере ООО «АМУРСКИЙ ГХК».

Научный руководитель: канд.пед.наук, доц., А.Л. Никишина

Цель исследования – разработка программы наставничества и мероприятий по адаптации, обучению и закреплению персонала в ООО «АМУРСКИЙ ГХК» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «АМУРСКИЙ ГХК», основным видом деятельности которой является производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является программа наставничества ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

В процессе выполнения данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: логический метод, графический, коэффициентный и сравнительный метод, метод логического обобщения и сравнительный анализ. С учетом выявленных проблем адаптации персонала и мотивации наставников организации предложены мероприятия по совершенствованию процессов, экономический эффект от внедрения которых составит 3473 рублей на одного нового сотрудника, что подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы организацией с целью совершенствования адаптации персонала организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и литературы из 31 источника. Общий объем работы, без приложений, составляет 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 3.

Содержание

Введение.....	4
1 Анализ действующих программ наставничества	7
1.1 Классификация программ наставничества, предложенных современными авторами	7
1.2 Процесс разработки программ наставничества: ключевые аспекты, преимущества и риски применения программ	13
2 Исследование порядка практического применения программ наставничества на ООО «АМУРСКИЙ ГХК»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АМУРСКИЙ ГХК».....	19
2.2 Анализ и описание применяемой методики наставничества в ООО «АМУРСКИЙ ГХК»	26
3 Разработка программы наставничества, с учетом изученных теоретических и практических данных.....	35
3.1 Описание разработанной программы наставничества.....	35
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий....	44
Заключение	51
Список используемой литературы	54
Приложение А Памятка руководителя	58
Приложение Б Памятка наставника	60
Приложение В Памятка «бадди».....	62
Приложение Г Памятка нового сотрудника	64
Приложение Д Организационная структура ООО «АМУРСКИЙ ГХК».....	65

Введение

Наставничество или передача опыта, или обучение навыкам, через собственный пример, это один из древнейших инструментов развития человечества. Древние философы, среди них активно размышлял на эту тему и Сократ, практически единодушно приходили к выводу о том, силы, побуждающие ученика перенимать опыт, являются основной мотивацией для движения вперед как учителя, так и наставляемого.

Вслед за мировой практикой в советский период в 50-х годах активно начала развиваться практика профессионального наставничества. На старте практика развивалась в форме взаимодействия мастер-ученик. В учебных профессиональных заведениях и на производствах в наставники определялись опытные сотрудники, задачей которых было не только погружение подмастерья в профессию и нравственно-политическое развитие. В те времена, когда трудовой подвиг стоял во главе всех целей, когда была повсеместно распространена рабочая профессия, когда на заводах поддерживали преемственность поколений, было не обойтись без передачи знаний, отношения к труду и быстрых высоких результатов. Уже в 70-90 годы подходы к наставничеству начали «обрастать» инструментами и методологиями.

В 64 законе РСФСР от 1974 года «О народном образовании» появилась статья о том, что «предприятия, учреждения и организации создают необходимые условия в учебно-производственную базу для проведения профессионального обучения рабочих на производстве и осуществляют контроль за их обучение». На предприятиях начали создаваться самостоятельные отделы обучения сотрудников. В этих отделах формировались годовые, квартальные и ежемесячные планы по обучению рабочих, специалистов и руководящих сотрудников. В этот же период вводятся квалификационные экзамены, и результаты обучения начинают учитываться в кадровых структурных изменениях.

В 90х годах 20 века в обиход активно вошёл термин «коучинг». Его начал использовать Джон Уитмор. Это термин покрывал формирующуюся методику по наставлению, тренировке навыков. Эта методика начала отличаться от ранее используемых тем, что ученику не просто передавал знания старший товарищ, в этот процесс стала включаться оценочная деятельность, обратная связь и анализ динамик обучения. В наше время это уже не просто передача опыта, это уже отдельный бизнес-процесс, самостоятельное течение, имеющее своих лидеров и программы. Актуальное на сегодняшний день исследование бренда работодателя Randstad Employer Brand Research даёт данные о том, 59% российских работников выберут компанию с приятным коллективом и рабочей атмосферой, а 42% при выборе работодателя отдают предпочтения тем, у кого в предложении есть корпоративное обучение. Так что же может дать сегодняшнему бизнесу наставничество и почему тема представленной работы является актуальной в HR-стратегии на сегодняшний день. Молодой специалист, новый сотрудник, будущий управленец – все они приносят предприятию финансовый результат своим трудом. Высокоэффективные сотрудники – это залог высокого финансового результата компании, развития на рынке, роста привлекательности бренда работодателя и как следствие нового подъёма на следующую финансовую ступеньку. Наставник в этом круговороте – это цепь, соединяющая педали и колесо велосипеда, которая разгоняет профессионализм сотрудников и позволяет компании подниматься на новый уровень. Важным аспектом этого инструмента для компаний является низкая себестоимость и привлечение к реализации 80% собственных ресурсов. Сами наставники, достигшие определённого уровня профессионализма, получают возможность дополнительно проявить себя, получить признание, а возможно и изменить собственный финансовый результат.

Цель бакалаврской работы - разработать систему наставничества на примере ООО «АМУРСКИЙ ГХК».

Для реализации поставленной цели было определено несколько ключевых задач:

- Сравнить теоретические аспекты формирования и применения практик корпоративного наставничества.
- Провести анализ организационно-экономической деятельности ООО «АМУРСКИЙ ГХК».
- Разработать программы корпоративного наставничества на базе ООО «АМУРСКИЙ ГХК»
- Объект исследования - ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

Предметом исследования данной работы будет выступать программа корпоративного наставничества, как инструмент HR-стратегии.

Теоретическая основа исследования состоит из работ отечественных и зарубежных авторов, таких как Л.Н.Нугуманова, Т.В. Яковенко, Д.М., И.А. Эсаулова, Д.М. Шакирова, Р.Ф. Хенсен, Х. Хатенен и др., в вопросах совершенствования методик и инструментов корпоративного наставничества.

В целом основой информационной базой для написания выпускной квалификационной работы было несколько источников: работы отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовые материалы, данные отраслевых исследований, локально-нормативные акты и методики базы предприятия. Исследование опиралось на следующие методики: системный и структурный анализ исследуемой базы материалов, классификация и сравнение ранее разработанных методик, наблюдение за практическим применением программы на предприятии, опрос и анкетирование участников программы наставничества, эксперимент (применение программы на фокус группе участников). Практическая значимость результатов исследования заключается в применении разработанной программы в HR-стратегии любого современного предприятия. Теоретическая значимость результатов исследования заключается в расширении подхода по применению методики и внедрении большего количества аспектов изучения данной тематики.

1 Анализ действующих программ наставничества

1.1 Классификация программ наставничества, предложенных современными авторами

В сегодняшнем мире растущей конкуренции, развивающихся компаний, эпохи модернизирующего менеджмента, высоких требований к знаниям навыкам, а также стремлению к IT технологиям, каждая компания как отдельный мир со своим микроклиматом, корпоративной культурой и профессиональной семьей. В эти миры попасть новому сотруднику не так просто, уже на уровне отбора, сегодняшние рынки требуют всё больше подготовки от кандидатов. Надо написать такое резюме, которое сможет «продать» соискателя, которое сможет до личного знакомства заинтересовать рекрутера, а уж о собеседовании и этапах тестирования не стоит, и упоминать, они заставляют порой сильно понервничать [10].

Учёные, как теоретики, так и практики, за время исследования вопроса выделили несколько ключевых аспектов, классификаций и форм наставничества. Познакомимся с несколькими из них.

Консалтинговая группа ВІТОВЕв своих исследованиях предлагает начать погружение в методологию, ориентируясь пять ключевых элементов:

- Максимально результативное обучение то, которое проходит без отрыва от производства, с привлечением собственного ресурса из более опытных коллег.

- Методика наставничества в отдельно взятой компании должна быть цельным разработанным инструментом, охватывающим все внутренние вопросы, чтобы зашедшие в программу сотрудники легко ориентировались в ней и в едином формате развивались с высоким уровнем лояльности к компании.

- При единообразии используемых инструментов, важно использовать индивидуальный подход с учётом личностно-

профессиональных портретов участников и формат приближённости к реальным рабочим и социально-бытовым условиям.

– За счёт правильно выстроенной методики наставничества, компания может развиваться до высокого уровня самообучающейся организации.

– С учётом гибкости подхода и низкой себестоимости, каждое предприятие, заинтересованное в сохранности кадров и преемственности поколений, может использовать инструмент наставничества в своей HR стратегии.

Эта же компания, при исследовании вопроса предлагает отталкиваться от двух моделей наставничества, для выбора удобной для организации, исходя из заданных целей: реактивное и проактивное наставничество. В первом случае выбранный метод будет нацелен на изменение уже существующего результата, а во втором на развитие нового [31].

В своей работе «Менеджмент и маркетинг» И. А. Эсаулова доктор экономических наук, профессор кафедры Пермского национального исследовательского политехнического университета предлагает следующую классификацию наставничества:

– Традиционная модель или «один на один». Данная модель предполагает классический подход, в котором наставник и наставляемый выбираются по ряду критериев (подразделение, тема обучения и т.д.) и в заданном периметре времени: 3-6-9-12 месяцев проходит совместная работа по погружению в знания и адаптации. Отличительная положительная сторона данного подхода заключается в установлении прочного личностного контакта между участниками, с учётом индивидуального подхода, при котором создаётся комфортная рабочая обстановка и возможность незамедлительно реагировать на отклонения от программы [8].

Данный метод хорошо подходит для адаптации новых сотрудников, развития молодых специалистов, при совмещении с программами обучения

НПО, а также помогает удерживать и закреплять будущих лидеров компании.

У данной модели, есть разновидность, которая формируется при определённой нагрузке наставника – ситуационное наставничество. Учитель и ученик также работают «один на один», но непосредственные разборы целей и задач происходят скорее по запросу наставляемого сотрудника.

– Групповое наставничество.

Данная модель может встречаться при недостаточном количестве наставников в компании или одновременном большом количестве наставляемых, например, при стажировках молодых специалистов. В данном случае, уполномоченный сотрудник берёт группу 2-4-6 человек и занимается с ними одновременно. Самостоятельно этот метод рекомендуется применять редко, т.к. практически нет индивидуальных встреч и мотивация сторон в процессе достаточно низкая.

– Краткосрочное или целеполагающее наставничество.

Данный вид наставничества рекомендуется применять для опытных сотрудников. Молодые специалисты или новые сотрудники, которым требуется высокий уровень личного контакта, могут не показать достаточного результата, при таком формате поддержки.

Суть данного вида заключается в постановке чётких целей, с определением порядка встреч, которых планируется минимально-необходимое количество, для минимизации нагрузки на наставника. Большую вовлеченность в данном подходе должен проявить наставляемый [10].

– Скоростное наставничество.

Это вид можно отнести к разновидности карьерного консультирования. Он заключается не в передаче количества знаний, в заданном отрезке времени, а может носить разовый характер. Наставляемый может встретиться с наставником всего несколько раз, с целью установления новых связей и получения ценного опыта более профессионального коллеги. Данный метод

не подходит для новых сотрудников, его применяю скорее при карьерном развитии и прокачке управленческого потенциала.

– Флеш-наставничество.

В данной модели, участники процесса передачи опыта выбирают друг друга без определённых критериев, на основании резюме, с целью получения и передачи опыта, с фокусом на ту область, которая актуальна в развитии на сегодняшний день [12].

В процессе наставничества, наставляемые могут поменять ментора, чтобы впитать дополнительную и разнообразную информацию.

– Реверсивное наставничество.

Это форма обратного наставничества, в позиции «отцы и дети». В данном случае наставниками могут выступать не более опытные и старшие по должности коллеги, а наоборот – сотрудники с минимальным стажем, но с прогрессивным взглядом на цифровые инструменты. Цель этой формы наставничества познакомить старшее поколение с современными технологиями, чтобы по итогу на них «ученики» могли наложить свой практический профессиональный опыт и тем самым дополнительно развить компетенции [13].

– Командное наставничество.

Этот метод наставничества применяется исключительно для подготовки будущих управленцев. Суть метода заключается в том, что один-два опытных и уважаемых наставника берут «шефство» над фокус-группой, которая работает строго по заданным целям, в управляемый отрезок времени. Хороший пример данной практики – «Лидеры России».

Рассмотрим практики передачи знаний, исходя из ожидаемых результатов и применяемой базы обучения:

– Профобучение. Данный вид наставничества базируется преимущественно на практическом опыте самого наставника и осуществляется на рабочем месте. Обязательно стоит учитывать продолжительность обучения и переход к самостоятельной работе, т.к. цена

ошибки – результат труда. Данный подход рекомендуется применять при обучении рабочей профессии или при адаптации молодых специалистов.

– Коучинг. Данный метод построен не на конкретных знаниях наставника, а скорее на мотивирующей и корректирующей обратной связи. Данный принцип осуществляется посредством наблюдения ученика за коучами, отработке полученного навыка по аналогии. Очень высока в данном методе роль наставляемого и его ориентира на саморазвитие.

Данный подход будет малоэффективным на производстве и чаще применяется в административно-управленческом направлении, например, для HR-специалистов.

– Менторство. Это принцип наставничества определяет подход к знаниям самого наставника. Каждый «учитель» или профессиональный сотрудник рано или поздно достигает своего «потолка» и для выхода на новый уровень он обращается к данному методу и с помощью более сильных наставников постигает новые вершины [5].

Данный метод хорошо подойдёт в том случае, когда развивается будущий управленец или действующий руководитель получает новые знания, при поддержке топ менеджмента или внешних спикеров.

Исследований и статей авторов, руководителей HR направления на тему наставничества достаточно большое количество, для полноты картины кратко опишем ещё несколько предложенных в литературе классификаций.

В своём труде «Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века» М.В. Кларин даёт ещё несколько характеристик, которые могут помочь при выборе похода. Так, от того с какой категорией и возрастом подопечных планируется работа, описывается следующая классификация: наставничество над старшеклассниками;

- наставничество над студентами-стажёрами;
- наставничество над новыми сотрудниками;
- наставничество над руководителями [4].

В исследованиях профориентационного направления предлагается посмотреть на наставничество в широком спектре, под следующим углом:

– Наставничество – первый рабочий инструмент для новичков.

Холдинг «ЕВРАЗ» и АО «Новокуйбышевский перерабатывающий завод» в своих интервью для этих исследований говорят о том, что передача опыта и работа с молодыми специалистами давно стали доброй профессиональной традицией, которая помогает много лет воспитывать будущих инженеров практически со студенческой скамьи. Так, одна из вышеупомянутых компаний приводит цифры о том, что с 2012 года, по настоящее время, количество выпускников, приходящих работать на предприятие увеличилось почти на 1000%, со 180 человек на старте, до 1600 человек на сегодняшний день [6].

– Наставничество в государственных органах.

Наставничество, как инструмент адаптации нового сотрудника и передачи знаний для развития опытного, было признано эффективным инструментом и для государственных органов. Ключевое отличие в подходе заключается в том, что методика на государственной службе отличается созданием большой нормативно-правовой базы для новичка.

– Наставничество в agile-проектах.

Этот вид наставничества имеет особый подход, т.к. он применяется в условиях постоянных изменений. На сегодняшнем рынке труда много инновационных и проектных компаний. Наставничество в таких компаниях не может базироваться на чётких разработанных стандартах, т.к. сама компания не стоит на месте, а находится в стадии постоянных разработок. Для реализации наставничества в таких организациях создается кроссфункциональная команда, чаще без строгой иерархии подчинения, которая погружает нового или опытного сотрудника в актуальные проекты, тем самым развивая его знания и навыки [30].

Наставничество как культура, как инструмент передачи знаний и развития потенциала собственных сотрудников давно превратилось в самостоятельный продукт.

Несмотря на исторически даты рождения и развития данного инструмента, ключевой фокус группой остаётся активно развивающаяся и амбициозная молодёжь. Этот продукт годами доказывал свою эффективность на предприятиях, в разных областях, поэтому логичным явлением стало рождение отдельного движения WorldSkills. Данное некоммерческое движение зародилось в 1946 году и предлагает инновационные механизмы для развития у молодёжи профессионального потенциала [3].

На уровне мирового профессионального сообщества движение WorldSkills приобрело такую популярность, что с 2012 года в России создаётся «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «WorldSkillsRussia». На сегодняшний день, это движение привлекает в свои ряды ребят со школьной скамьи, начиная с 10-13 лет, охватывает более 45 городов и проводит соревнования более, чем в 26 номинациях [11].

Анализируя исследования и разработки многих лет, можно сделать выводы о том, что данный инструмент зарекомендовал себя высокоэффективным. Любому новому автору, для разработки или внедрения программы наставничества в своей HR-стратегии есть на что опереться, главное определиться с итоговыми целями, выбранной аудиторией и базой обучения.

1.2 Процесс разработки программ наставничества: ключевые аспекты, преимущества и риски применения программ

Многообразие программ наставничества учитывает не только категории сотрудников и учеников и цели ожидаемого результата, а также отдаёт большое значение возможностям компании, с точки зрения

человеческих ресурсов и теоретическо-практической базы. Чтобы компания не имела преград в применении инструмента авторы, исследовавшие данную тему, предлагают ряд процедур, для выстраивания полноценной и удобной программы[2].

Для старта работы по формированию и внедрению программы наставничества на предприятии сотрудникам и руководителям в первую очередь необходимо запланировать ряд этапов, чтобы выстроить «скелет» будущей методологии:

- Определить цели и задачи программы наставничества. Программа наставничества, как и любой другой процесс, внедряемый в компании должен иметь измеримые цели и задачи, которые будут коррелироваться с целями предприятия и HR-стратегии.

- Создать команду наставников: портрет, численность, уровни погружения исходя из группы подопечных.

- Сформировать пул наставляемых сотрудников, исходя из запроса бизнеса.

- Создать систему оценочных факторов для используемой методики.

- Проработать с руководителями подразделений порядок внедрения системы наставничества и презентовать используемые материалы. В большой компании внедряемый проект можно попрактиковать через пилотный запуск на фокус-группе.

- Установить контроль за внедрением и применением системы наставничества [24].

После того, как инициаторы внедрения или применения методики наметили для себя маркерные точки и основные шаги в работе с инструментом, можно перейти с детализации каждого этапа. Для этого необходимо выбрать правильные механизмы, которые запустят процесс и помогут участникам легко ориентироваться в поставленных задачах. С этапами и методами работы, которые предлагают использовать авторы в

работах по внедрению программ наставничества, можно познакомиться в таблице 1.

Таблица 1 – Основные инструменты системы наставничества [29]

Этап системы наставничества	Методы/формы этапа
Выбор цели	<ul style="list-style-type: none"> – Уменьшение текучести по подразделению/предприятию. – Выравнивание среднего возраста по предприятию. Набор молодых специалистов. Передача опыта, преемственность поколений. – Изменение оргструктуры, возникновение новых вакансий, большой набор новых сотрудников. – Внедрение системы адаптации в компании с богатой корпоративной культурой. – Оказание помощи в развитии и росте при карьерных изменениях опытным сотрудникам. – Формирование среды для успешного развития профессиональных навыков и достижения быстрых результатов работы.
Определение ответственных лиц по процессу	<ul style="list-style-type: none"> – Куратор программы – как правило сотрудник управления персоналом, который будет модерировать процессы, отвечать за информационную базу, помогать в коммуникациях всем участникам и формировать аналитику по проведенным мероприятиям. – Руководитель подразделения – один из ключевых участников системы наставничества. Руководитель назначает наставника, контролирует результаты всех участников, проводит периодические встречи, для анализа успехов работы, может внести коррективы с состав участников и цели работы. – Наставник/бадди – сотрудник, замотивированный на процесс, обладающий навыком передачи знаний, имеющий опыт и авторитет на предприятии. Наставник не только следует программе обучения и адаптации, но анализирует тепловую карту процесса, чтобы вовремя реагировать на изменения, западающие зоны, чтобы вовремя реагировать и при необходимости вносить коррективы. – Наставляемый – сотрудник, перед которым ставятся цели к адаптации, развитию или получению новых знаний и навыков. Он является таким же активным участником процесса, как наставник, т.к. от его вовлеченности и погруженности в целом зависит общий результат. – Группа наставников – это отдельная категория сотрудников. Если наставничество осуществляется группой менторов, то отношения внутри

Продолжение таблицы 1

Этап системы наставничества	Методы/формы этапа
<p>Определение ответственных лиц по процессу</p>	<p>Роли этой группы должны быть четко выстроены, чтобы избежать чрезмерной нагрузки на наставляемого или наоборот недостатка внимания.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Руководители кроссфункциональных подразделений. Если в процессе адаптации, обучения или развития задействованы сотрудники или руководители других служб, то на установочную встречу они обязательно должны быть приглашены и погружены в свои роли в данном процессе. – Методическая база и локально-нормативные акты – это такой же важный и основной участник всех процессов, о котором необходимо думать наравне с выбором наставников. Кроме того, что ряд полученных знаний и навыков будут опираться на законодательные акты или внутренние документы, так и сама система должна иметь чёткую структуру в виде разработанного регламента.
<p>Срок наставничества</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Срок наставничества для новых сотрудников может быть определён рамками испытательного срока. – Продолжительность наставничества для молодых специалистов может коррелироваться с программой университета: стажировки, практики, получение допусков и прочее. – Срок наставничества для опытных сотрудников может определяться индивидуально, исходя из поставленных целей и задач.
<p>Формы наставничества</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Экскурсия – Собеседования – Видео уроки – Изучение внутренней документации – Инструктажи – Практическая отработка навыков на рабочем месте – Личный пример – Консультации – Обратная связь – Контроль и оценка и пр.
<p>Инструменты работы</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Памятка руководителя – Памятка наставника – Памятка бадди – Индивидуальный план развития – Правовая и внутренняя документация – Тестирования и пр.
<p>Оценка результатов наставничества</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Тестирование – Корпоративный экзамен – Практический экзамен – Защита на допуски – SWOT-анализ (сильные/слабые стороны, возможности/угрозы) – Метод Д. Кирпатрика – система оценок эмоциональной удовлетворённости поднаставных. – ROE – количественная оценка результатов, с учетом поставленных целей – ROI – инвестиционная оценка результатов наставничества – Метод BARS – оценка на основании рейтинговых шкал поведенческих установок.
<p>Формы мотивации участников процесса</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Финансовая мотивация, например, 10-15% к доходу наставника за успешное прохождение новым сотрудником испытательного срока. – KPI. Формирование ряда показателей, достижение которых будет влиять на оценку сотрудника за период. – Дополнительные оплачиваемые выходные к отпуску для наставников. – Льготы, путёвки, приоритетная очередь и пр. в мероприятиях социального характера и в предложениях профсоюза. – Признание заслуг на уровне грамот, благодарственных писем, досок почёта. – Карьерное развитие наставников и т.д.

С учётом проанализированной выше информации, можно сделать однозначный вывод о том, что чем точнее и детальнее разработан подход, к системе наставничества начиная со стратегической цели мероприятия, тем продуктивнее будет результат и выше адаптивность метода внутри организации.

Знания – человеческий капитал, который можно использовать с финансовым результатом, с помощью которого можно сохранять, опыт, а также управлять временем, сохраняя традиции. Ключевыми фигурами в знаниях являются учитель и ученик и от того, как они относятся к своим ролям, будет зависеть результат в моменте и с отсрочкой по времени[28].

Планируя внедрение или применение программы наставничества необходимо знать все преимущества и риски, которые можно получить по итогу или с которыми можно столкнуться в процессе. Самые частые плюсы и минусы можно изучить в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ программ наставничества [22]

Преимущества программ наставничества	Риски программ наставничества
Низкая себестоимость инструмента. При внедрении инструмента задействуется 80% собственного штата и собственная теоретическая и практическая база для обучения.	Переходный процесс к самостоятельной работе. Программа наставничества должна отвечать не только на вопросы обучения, развития и адаптации, но и определять порядок перехода к самостоятельной работе.
Снижение текучести кадров. Новые сотрудники быстрее адаптируются и легче закрепляются, сотрудники с целью на развитие видят больше перспектив, опытные сотрудники чувствуют признание.	Портрет участников процесса. Важно учитывать психологическую совместимость, а также внутреннюю мотивацию наставника. Даже опытный и профессиональный сотрудник может быть не готов к педагогической деятельности.
Развитие бренда работодателя. Новые сотрудники охотнее выбирают компанию, которой заботятся об адаптации и обучении своих сотрудников.	Роль руководителя и обратная связь по результатам работы. Руководитель не только обязан с заложенной периодичностью встречаться с участниками процесса, но и оценивать результаты проведённой работы, чтобы не получить отрицательный итог.
Увеличение производственных и качественных показателей. Новые сотрудники совершают меньше ошибок, под присмотром наставников, а сами «учителя» подтягиваются в своих показателях, чтобы быть хорошим примером.	Соблюдение баланса обучение о модели «70-20-10». Сотрудник не должен быть завален бумажными документами, без отработки полученных знаний на практике. Также важен баланс личного контакта с наставником.

Продолжение таблицы 2

Преимущества программ наставничества	Риски программ наставничества
Преемственность поколений. Важные традиции, корпоративная культура, особые профессиональные умения не теряются с выходом сотрудников на пенсию, а передаются новым поколениям.	Использование правильных методов обучения. Выбранный круг наставников необходимо обучить, прежде чем допускать до передачи знаний, чтобы «учитель» знал, какие у него есть инструменты для работы.
Повышение процента адаптации. Социально-бытовая среда быстрее принимает новых специалистов и их семьи.	Баланс основной работы и развития подопечных для наставника.
Формирование командного духа и поддержка лидерских качеств заинтересованных сотрудников.	Вовлеченность поднаставного. Если с первых этапов очевидно, что «ученик» не готов показывать результаты, то приказная форма работы может отрицательные результаты.

Исследований на заданную тему большое множество и в данном разделе раскрыты лишь некоторые из них. Также в методических материалах встречается много форм и инструментов практик наставничества.

Таким образом, рассмотрев работы ученых, посвященные вопросам наставничества и проанализировав различные классификации программ наставничества, можно сделать ряд выводов.

Во многих программах чётко прослеживается схожесть в подходе к разработке или внедрению наставничества в организации. При этом, важно уделить достаточно времени старту работы над программой наставничества и при работе в команде на опережение ответить на все вопросы будущего процесса, чтобы его презентация и продвижение прошли с высоким уровнем адаптивности среди сотрудников. Эти выводы будут положены в разработку программы наставничества, в рамках этой работы.

2 Исследование порядка практического применения программ наставничества на ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

Перейдём от теоретических исследований вопроса к анализу практического применения. Во время преддипломной практики на ООО «АМУРСКИЙ ГХК» представилась возможность оценки уже внедрённой системы наставничества, которая определяет порядок действий не только на отдельно взятом предприятии, но и объединяет в подходе весь холдинг, в который входит данный проект.

Для знакомства с предприятием представлена организационно-экономическая характеристика ООО «АМУРСКИЙ ГХК» в целом, а также подразделения управления персоналом, на базе которого разрабатывалась предложенная в данной работе система наставничества:

Название организации: ООО «АМУРСКИЙ ГХК».

Основные направления деятельности компании по ОКВЭД: производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах.

Видение, миссия, стратегия: ООО «АМУРСКИЙ ГХК»- крупнейшее предприятие по производству полиэтилена и полипропилена востребованных на российском и мировом рынках марок, строительство которого ведётся в Амурской области.

Краткая характеристика основных видов продукции (услуг): на данный момент – это инвестиционный строительный объект. Тут важно отметить, что кроме того, что это ещё не запущенное производство, а строительный объект, с учётом геополитических событий, связанных со специальной операцией на Украине, ООО «АМУРСКИЙ ГХК», вынужден был начать пересмотр проектирования ряда установок и на данный момент формирует новый подход к будущим финансовым показателям.

География ООО «АМУРСКИЙ ГХК» достаточно широкая, локации из которых ведётся управление проектом расположены в трёх городах России: г. Москва, г. Тобольск и местоположение строительной площадки - г. Свободный Амурской области, где в 2025-2026 гг. готовится к запуску новое производство. С учётом вышеупомянутых внешних событий, ряд процессов переводится на территорию Китайской народной республики – как второго основного акционера предприятия, для возможности перестройки процессов логистики, контрактации и прочего.

Теперь подробнее познакомимся с организационной структурой ООО «АМУРСКИЙ ГХК» (приложение Д – «Организационная структура ООО «АМУРСКИЙ ГХК»).

Весь проект делится на ряд функциональных направлений с головным управлением в г. Москва.

Все подразделения имеют две формы управления: административная и функциональная. Административная форма управления осуществляется линейными руководителями, согласно организационной структуре проекта.

Весь проект делится на четыре ключевых блока, исходя из функциональных задач:

- дирекция управления строительством (ДУС);
- контроль качества;
- аналитические отделы и отделы обеспечения;
- сервисные службы.

На предприятии выстроена линейно-функциональная модель организационной структуры. Данный подход используется потому, что предприятие является частью большого холдинга и имеет большое разветвление в функциональных направлениях. Зачастую линейный и функциональный руководитель сходятся в одном лице, но может быть и такая ситуация, при которой функциональные задачи курирует головной центр компании, а административно подразделение входит в состав подразделения, которое объединяет в себе несколько разных направлений

деятельности. Управление персоналом относится в проекте к сервисной службе, которая обеспечивает сопровождение всех кадровых процессов, задач по управлению персоналом: социальные вопросы, адаптация, обучение, развитие, наставничество и т.д.

Для всего холдинга ООО «СИБУР», в который входит ООО «АМУРСКИЙ ГХК», как и для данного предприятия, в частности, кроме вопросов поставок и оборудования, актуальными являются вопросы производительности труда, экономики и финансовых показателей. С основными организационно-экономическими показателями ООО «АМУРСКИЙ ГХК» можно познакомиться в таблице 3.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «АМУРСКИЙ ГХК» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	-	982	3807	982	100%	2825	2,877%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	64064	108717	173192	44653	0,697	64475	0,593
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	-	982	3807	982	100%	2825	2,877%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-	982	3807	982	100%	2825	2,877%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	951	1925	7391	974	1,024	5466	2,839
8. Основные средства, тыс. руб.		368004 89	101992 546	368004 89	100%	651920 57	1,771
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.		554720	136266 2	554720	100%	807942	1,456
10. Численность ППП, чел.	73	90	172	17	0,233	82	0,911

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	6628	9971	19319	3343	0,504	9348	0,938
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	0	10,91	22,13	10,91	100%	11,22	1,028
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	90	110,79	112,32	20,79	0,231	1,53	0,014
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	-	0,00002	0,00003	0,00002	100%	0,00001	0,5
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	-	0,0017	0,0027	0,0017	100%	0,001	0,588
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-	100%	100%	100	100%	0	100%
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-	100%	100%	100	100%	0	100%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	-	110,71	45,49	110,71	110,71	-65,22	-0,589

На рисунке 1 представлен график анализа динамики выручки ООО «АМУРСКИЙ ГХК» на протяжении анализируемого периода. На предприятии наблюдается положительная динамика выручки. Так в 2020 году относительно 2019 года прирост выручки составил 982 тыс. руб., или 100%, а в 2021 году относительно 2020 года этот показатель возрос на 2825 тыс. руб, или на 2,87%.

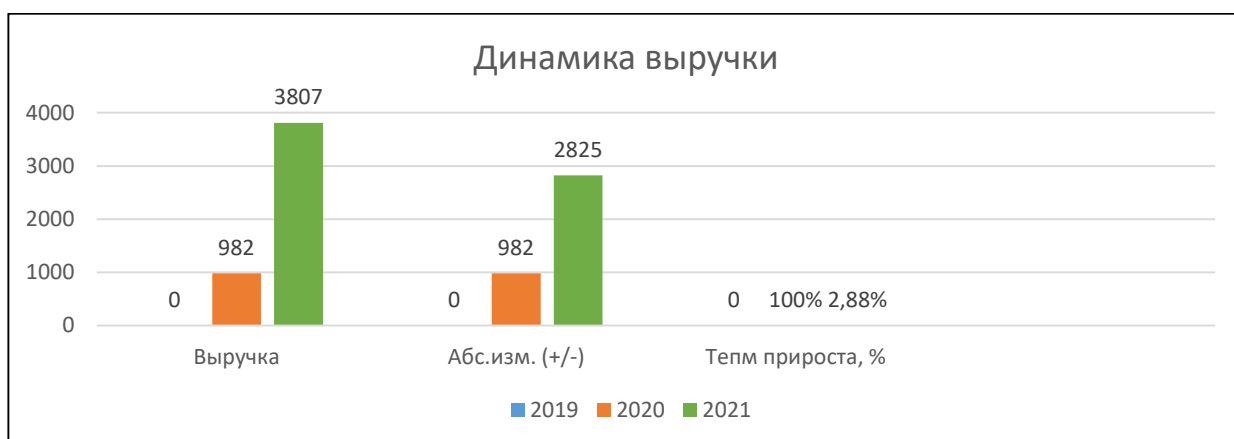


Рисунок 1 – Анализ динамики выручки ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

Рост объемов производства в ООО «АМУРСКИЙ ГХК», стал фактором увеличения затрат, а как следствие и росту себестоимости продаж. Данный показатель в 2020 году относительно 2019 года увеличился на 44653 тыс. руб. или на 0,69%, а в 2021 году еще на 64475 тыс. руб. или на 0,59% относительно 2020 года.

На рисунке 2 представлен анализ динамики себестоимости продаж.

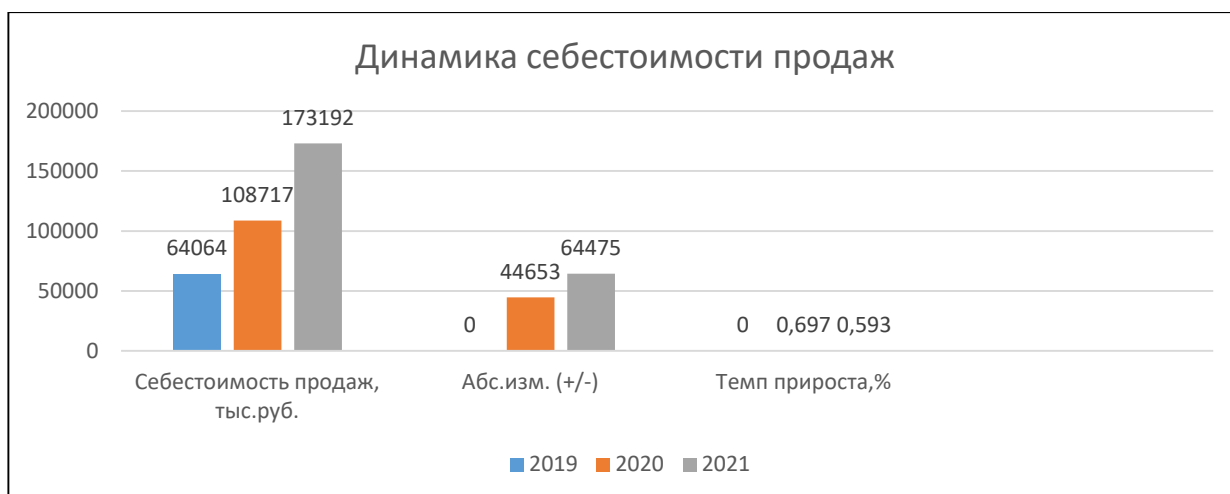


Рисунок 2 – Анализ динамики себестоимости продаж ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

Основными показателями, характеризующими производственный эффект и эффективность предприятия, являются показатели его прибыли и рентабельности. В компании величина валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли на протяжении анализируемого периода имеет положительную динамику.

Прирост валовой прибыли в 2020 году относительно 2019 года составил 982 тыс. руб. или 100%, а в 2021 году валовая прибыль компании увеличилась еще на 2825 тыс. руб. или на 2,877%. Величина прибыли от продаж в ООО «Амурский ГХК» равна валовой прибыли. При этом величина прибыли от продаж в 2020 году относительно 2019 года увеличилась на 982 тыс. руб. или на 100%, а в 2021 году прирост прибыли от продаж составил 2825 тыс. руб. или 2,877%. Совокупный финансовый результат ООО

«АМУРСКИЙ ГХК» представлен чистой прибылью, величина которой в 2020 году относительно 2019 года возросла на 974 тыс. руб. или на 1,024%, а в 2021 году увеличилась на 5466 тыс. руб. или на 2,839%. Положительная динамика финансовых результатов отразилась и на уровне основных показателей рентабельности.

На рисунке 3 представлен анализ динамики чистой прибыли.



Рисунок 3 – Анализ динамики чистой прибыли ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

Уровень рентабельности продаж, рассчитанный как отношение прибыли от продаж к выручке, в 2020 году относительно 2019 года увеличился на 100%.

Среднесписочная численность работников на предприятии имеет также положительную динамику. Прирост среднесписочной численности работников в 2020 году относительно 2019 года составил 17 чел., а в 2021 году относительно 2020 года еще 82 человек. Необходимо отметить, тот факт, что на предприятии, на протяжении анализируемого периода наблюдается повышение производительности труда

Уровень производительности труда работников ООО «АМУРСКИЙ ГХК» за анализируемый период возрос на 11,22 тыс. руб./чел., или на 1,028%.

Эффективность использования основных производственных фондов предприятия, представленная показателем фондоотдачи, в 2020 году относительно 2019 года возросла, что было определено общим снижением среднегодовой величины основных средств, так же, как и по отношению 2021 года к 2020 году. Оборачиваемость оборотных активов на предприятии на протяжении всего анализируемого периода имеет положительную динамику, притом, что их среднегодовая величина также росла, то можно сделать вывод о том, что основным фактором роста оборачиваемости оборотных активов является повышение выручки от продаж.

Таким образом, ООО «АМУРСКИЙ ГХК» является прибыльной и рентабельной компанией, имеющей высокие перспективы развития. Оценка эффективности деятельности анализируемого предприятия, позволила определить его высокий потенциал, как в области производства, так и в области реализации продукции.

С 2020 в структуре управления персоналом появилось новое звено – HRBP (бизнес-партнёр), который своим функционалом объединяет и коррелирует задачи бизнеса и HR, а также помогает прорабатывать сложные кейсы, с которыми сталкивается бизнес в работе с персоналом. Отдельную роль бизнес-партнёр занимает в системе наставничества предприятия, так как связывает между собой HR-стратегию в методологии и практический производственный подход наставников и руководителей новых сотрудников.

Основной базой работы и анализа практического применения системы наставничества был отдел управления персоналом. За время практики удалось познакомиться не только с разработанными методологическими материалами на тему, но и пообщаться с участниками процесса.

Такое предприятие, как ООО «АМУРСКИЙ ГХК» является интересной базой, как для изучения, так и для внедрения любого инструмента. Методологам холдинга удаётся поддерживать равный баланс понимания и адаптивности новых методик как в филиалах, которым исполняется 90 лет, так и на новых заводах холдинга, которые только вошли в состав.

Изучение практики применения системы наставничества поможет сформировать полную картину и разработать новую интересную методику.

2.2 Анализ и описание применяемой методики наставничества в ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

В компании во взаимосвязи идут два процесса: адаптация и наставничество. Более того, и адаптация и наставничество начинаются с процесса подбора сотрудника в компанию, т.к. именно этот момент закладываются основные положения в будущие трудовые взаимоотношения с обеих сторон.

Ключевыми целями адаптации и наставничества являются:

- вывести нового сотрудника на необходимую стабильность работы;
- интегрировать в команду, процессы;
- обеспечить высокий уровень вовлеченности и мотивации [26].

Отдельно необходимо описать участников и роли процесса:

– Руководитель – ключевое лицо в процессе, отвечает за системную адаптацию: презентация компании, функций, целей и показателей предприятия. Формирует основной вектор задач, проверяет порядок взаимодействия наставника и наставляемого, оценивает промежуточные и итоговые варианты. Также, именно руководитель назначает наставника и «тестирует» результат этапа адаптации и наставничества. Если в работе нового сотрудника будут присутствовать кроссфункциональные задачи, именно руководитель будет заниматься их постановкой и выстраиванием внутренней коммуникации.

– Новый сотрудник – основная задача, это максимально вовлеченно выполнять план адаптации и развития. Важно задавать все интересующие вопросы и готовиться к встречам с руководителем и наставником, с развернутой обратной связью, со своей стороны.

– Коллеги – второстепенные участники процесса, которые в определённые участки времени могут помочь с погружением в корпоративную и производственную структуру.

– Наставник – производственный наставник, опытный сотрудник, задача которого погрузить нового коллегу в производственную среду и задачи на рабочем месте. При выборе наставника предприятие придерживается ряда важных критериев: высокий уровень квалификации, высокие производственные показатели, успешная подготовка к роли наставника.

– Бадди – это сотрудник прямого/кроссфункционального функции/подразделения, задача которого помочь освоиться новому сотруднику в корпоративной и социально-бытовой среде организации. К выбору бадди также прилагается ряд критериев: опыт работы в компании от полугода, высокий уровень лояльности к процессам компании, хорошее понимание структуры, подчинённости и процессов компании.

– HR партнёр – куратор процесса наставничества. Сотрудник в данной роли помогает обеим сторонам: консультирует руководителя по процессу, помогает наставнику/бадди по шагам, участвует в анализе и обсуждении результатов [9].

Чтобы сложить применяемую в компании систему адаптации в единую картину, краткое описание начнётся со старта – подбора.

Перед открытием новой вакансии, руководитель в совместной работе с hrбизнес-партнёром или рекрутингом тщательно подходят к формированию профиля будущего сотрудника и ожиданиям к нему, т.к. именно из заложенных требований будет вытекать набор компетенций, программа адаптации, индивидуальный план развития и портрет наставника.

До дня приёма с будущим сотрудником уже проведён pre-boarding - комплекс отдельных встречных мероприятий с кандидатом, который еще не стал сотрудником. В рамках этого этапа руководителем определяется наставник/бадди, который будет встречать, и сопровождать нового коллегу

после приёма. Несмотря, на участие в процессе приёма, адаптации и наставничества многих сотрудников с разными ролями, в компании есть одно из неоспоримых правил: «Роль руководителя является ключевой», поэтому «красной нитью» через все процессы ляжет именно участие принимающего управленца. В зону ответственности руководителя входит формирование профиля должности, целеполагание по должности и на период адаптации, контроль исполнения этапов, оценка, обратная связь.

В первый день приёма кандидат по предварительно направленной памятке проходит по этапам приёма: оформление документов, вводные инструктажи, пропускной режим, welcome-встреча с руководителем, отделом и наставником/бадди. По всем этим шагам с первой минуты нового коллегу сопровождает назначенный наставник, который уже получил вводные от руководителя и сделал ряд заявок на организацию рабочего места.

В рамках первой недели, наставник/бадди, совместно с сотрудником формируют индивидуальный план развития на необходимый период, в зависимости от уровня должности и целей.

Для того, чтобы регламентировать, систематизировать и сделать процесс наставничества в компании более прозрачным, методологами, на уровне холдинга было разработано и внедрено ряд памяток для всех участников процесса (приложение №1 – «Памятка руководителя», №2 – «Памятка наставника», №3 – «Памятка бадди», №4 – «Памятка нового сотрудника»).

Интересной особенностью программы наставничества в компании ООО «АМУРСКИЙ ГХК», является участие руководителей топ уровня в мотивации новых сотрудников, молодых специалистов, сотрудников с фокусом на развитие. В схеме адаптации и наставничества, которая предлагает компания, отдельным обязательным блоком заложена как минимум разовая встреча с генеральным директором или членом правления, в зависимости от уровня должности. Целью таких встреч служит знакомство с новичками или сотрудниками с фокусом на развитие, услышать их первые

впечатления, идеи на развитие и дать правильный актуальный посыл по целям и фокусам компании.

Компания «СИБУР», чьим структурным подразделением является ООО «АМУРСКИЙ ГХК», имеет большое количество локаций и предприятий разной направленности, тем не менее, общие принципы и архитектура подхода по наставничеству рекомендована разработчиками единой по всему холдингу.

При составлении программы рекомендуется учитывать обязательное наличие 3-х частей, и что важно - разнесенных во времени в рамках испытательного срока. Назначение каждого следующего этапа происходит последовательно и четко по периодам адаптации/развития новичка или достижения целей опытного наставляемого.

Обязательными блоками программы обучения являются:

- «БИЗНЕС и корпоративная инфраструктура»;
- «Правила и стандарты Компании»;
- «Ценности и корпоративная культура».

Программа обучения, после постановки целей и задач должна быть собрана в единый трек, как единый продукт и отвечать ряду требований. Важный критерий - четкая последовательность прохождения тем, компактность и только необходимая информация. При этом необходимо учитывать, что максимальная нагрузка (в часах обучения) должна приходиться на первую долю общего плана развития. Завершение – это обязательный финальный тест по всем темам программы перед окончанием программы.

При формировании программы адаптации и наставничества компаний предлагается подход, в котором заложены базовые программы, относящиеся к корпоративной культуре, ценностям, безопасности и кроссфункциональному взаимодействию. К базовым курсам относятся: культура ведения календаря, клиенториентированность, информационная безопасность, работа с конфиденциальной информацией, экономическая

грамотность и прочее. Важно отметить, что компании «СИБУР» и её филиал в лице компании ООО «АМУРСКИЙ ГХК», продвинулись очень далеко в системе наставничества, и на каждый вышеперечисленный курс у организации есть презентация или видео урок. Второй частью плана развития становятся цели, которые уже непосредственно руководитель и наставник ставят перед «учеником», исходя из профиля должности.

Также отдельно необходимо отметить подход компании к подготовке наставников. Большое внимание к портрету наставника, обучающий курс и документально-практическая база позволяют будущему наставнику/бадди чётко ответить себе на вопросы: «готов ли я к наставничеству?», «знаю ли я, какими инструментами могу пользоваться?», «сможем ли вместе с новым коллегой добиться необходимых результатов?». В курсе, который готовит наставников к будущей нагрузке, есть видеоматериалы, презентации и даже выступления топ-менеджеров компании.

Единственный этап, который пока не имеет завершённого состояния – это мотивация наставников. Данный пробел в программе наставничества был определён как проблематика и в разработке программы наставничества решению этой проблемы предлагается отдельное решение.

В компании только рождается культура оценки и привлекательности данной роли. На сегодняшний день проблемой применяемой системы наставничества можно назвать отсутствие регламента и описания оцифрованных результатов. Также, учитывая особенность локации, в которой находится строительный объект и проектный подход к постоянному штату, можно сказать о частой сменяемости опытных сотрудников, которых приглашают на обмен опытом в другие города присутствия компании. При внутреннем перемещении сотрудников с хорошей наработкой передачи опыта, с них не перемещается заслуженное признание, по причине того же отсутствия системы фиксации количественных и качественных результатов.

Несмотря на отсутствие стимула, и отдельных бонусов, внутренняя культура легко приняла методологию и практика показывает, что

предварительные итоги носят положительный характер и бодрый настрой участников процесса на происходящее. Тем не менее, в разработке программы наставничества, в рамках данной работы, будет предложен инструмент оцифровки результатов и закрепления их за сотрудником, как вариант решения выявленной проблемы.

Возможность изучения программы наставничества на практике дала возможность оценки полноты этого богатого инструмента. В рамках данного исследования невозможно отразить тот живой организм, который рождается внутри компании по встрече новых сотрудников и развитию потенциала опытных, но проделанная работа дала большое основание для предложения собственной разработки.

При исследовании такого инструмента, как наставничество важно было уделить особое внимание настроению участников изнутри. Как бы детально не был разработан инструмент внутри, если его внедрение и реализацию не поддерживать, не подводить промежуточных результатов, не актуализировать подходы и не сверяться по настроению внутри заданных ролей, то можно получить отрицательный результат и большое количество вложенных сил останется без должного признания.

В исследуемом практическом применении программы, в рамках ООО «АМУРСКИЙ ГХК», отдельным блоком сформировался ряд инструментов, которые применяются в рамках вышеуказанных целей. Предметом исследования этих инструментов является опыт сотрудника с первого дня его «жизни» в компании. От того, как этот опыт будет формироваться, будет зависеть его результативность и эффективность труда подразделения.

Аудиторией исследования являются руководители, наставники, кроссфункциональные сотрудники и наставляемые.

Простые шаги позволяют не только оценить тепловую среду процесса, но и своевременно скорректировать вектор движения, если показатели «западают». На ежеквартальной основе, на всех участников процесса – руководитель, наставник, новый сотрудник – запускается пульс-опрос с

целью определения потребности в подключении методологов и подведении промежуточных итогов адаптации и наставничества.

Вновь принятые сотрудники отвечают на такие вопросы, как:

- ознакомлены ли вы с программой наставничества, поставлены ли перед вами цели;
- как часто у вас происходят встречи с наставником, руководителем;
- насколько продуктивно проходят эти встречи;
- насколько оправдались ожидания от компании от первой недели/месяца работы;
- четко ли вы понимаете свой функционал и поставленные задачи и так далее.

Выводы позволяют увидеть основные области, которые влияют на результативность применяемой методологии: доступ к необходимой информации, понимание организационной структуры и подчинённости, организации рабочего процесса, пониманию рабочего функционала и прочее.

Наставники и руководители также участвуют в данных опросах, с вопросами похожей тематики, но со стороны других ролей.

Результаты проведения компанией пульс-опросов показали, что исследование настроения участников программы наставничества увеличивает ориентацию в программе участников по всем пунктам, а внедрение программы наставничества в разы уменьшило уровень текучести.

Отдельно стоит отметить успешную практику работы и оценки наставников на «II Открытом отраслевом чемпионате PetroChemSkills-2021 ПАО «СИБУР-Холдинг» по стандартам WorldSkills, частью которого является ООО «АМУРСКИЙ ГХК». В целом по всему периметру холдинга компания получила 12 золотых медалей, 13 серебряных, 13 бронзовых медалей. Вданном достижении отмечается именно работа наставников, т.к. они на протяжении этапа подготовки и участия оказывали основную помощь конкурсантам. Все наставники отмечены грамотами и денежными призами.

При практическом изучении вопроса удалось пообщаться с самими участниками системы наставничества. Предложенная компанией фокус-группа наставников отмечает для себя дополнительные плюсы от участия в программе:

- изучение новых инструментов;
- «прокачка» своих профессиональных компетенций. Отдельные сотрудники даже говорят о том, что осознанно подошли к ряду навыков, когда их пришлось объяснять наставляемым, притом, что ранее выполняли их автоматически, не задумываясь, что их можно дополнительно развивать;
- как следствие, развитие отдельных компетенций позволило сотрудникам-наставникам в целом повысить свой профессиональный уровень и даже в отдельных случаях сделать карьерный шаг;
- выстраивается новый уровень коммуникации с руководителем, этому способствует наложенная ответственность за нового сотрудника, более часты встречи, в рамках наставничества и демонстрация достигнутого результата;
- повышение уровня неформального лидерства внутри коллектива, т.к. предложенные задачи ставят наставника в центр внимания, и объём взаимодействия с коллегами увеличивается, преимущественно в количественную и качественную сторону.

Среди сотрудников, которые смогли при приёме в компанию или развитию потенциала поработать с наставником, чётко определяется положительная динамика по погружению в процессы и закрепляемости в компании. Так исследования самой организации показывают, что процент успешного прохождения испытательного срока сотрудников, которые пришли в компанию новичками без наставника и с ним имеет положительную динамику.

Сами сотрудники, в поддержке наставника/бадди отмечают такие положительные факторы, как:

- быстрее получаешь необходимые допуски и доступы;

- быстрее узнаёшь с кем и о чём коммуницировать;
- быстрее учишься говорить на языке компании;
- легче получить первые результаты от поставленных задач;
- легче выйти на первые переговоры и т.д.

Таким образом, был рассмотрен пример практического подхода к наставничеству, на базе крупного предприятия –ООО «АМУРСКИЙ ГХК». По итогу исследованной практики наставничества, применяемой в ООО «АМУРСКИЙ ГХК», были сделаны выводы о том, что применение системы наставничества на современном предприятии играет большую роль в HR-стратегии в целом. А также дает хорошие результаты, в частности.

За счёт системы наставничества компания сокращает текучесть, повышает уровень профессионализма и признания опытных сотрудников, быстрее развивает молодые кадры.

Кроме того, рассмотренный пример практического подхода к наставничеству, показал, что единственный этап, который пока не имеет завершённого состояния – это мотивация наставников.

Данный пробел в программе наставничества был определён как проблематика и в разработке программы наставничества решению этой проблемы будет уделено особое внимание.

В третьем разделе данной работы будет представлена разработанная программа наставничества, в основу создания которой будут положены изученные теоретические примеры и практический опыт ООО «АМУРСКИЙ ГХК».

3 Разработка программы наставничества, с учетом изученных теоретических и практических данных

3.1 Описание разработанной программы наставничества

При исследовании большого и разностороннего инструмента HR-цикла – «наставничество», были изучены труды ряда авторов, практики многих передовых компаний, был выработан ряд шагов по подходу к разработке и внедрению нового инструмента и с задействованием изученных практик, была разработана проектная программа наставничества. Подходы в данной программе делятся на пять основных типов, с учетом опыта и целей по новому сотруднику (таблица 4).

Таблица 4–Типы программ наставничества

Вид наставничества	Профиль наставника	Продолжительность	Допуски	Мотивация	
Адаптация	Бадди, или любой сотрудник своего и/или другого отдела, руководитель, хорошо ориентирующийся во внутренних процессах компании.	До 1го месяца	Корпоративная анкета наставника (КАН).	Базовое вознаграждение (БВ) – 5% от окладной части в месяц	+2% к БВ
Молодые специалисты	Наставник-специалист, производственный наставник, мастер, руководитель, практический наставник	До 12ти месяцев	КАН, уровень личной эффективности по результатам последних 3х периодов не ниже 100%		+ 3% к БВ

Продолжение таблицы 4

Вид наставничества	Профиль наставника	Продолжительность	Допуски	Мотивация	
Новый сотрудник	Наставник-специалист, производственный наставник, мастер, руководитель, практический наставник	До 3х месяцев	КАН, уровень личной эффективности по результатам последних 3х периодов не ниже 100%	Базовое вознаграждение (БВ) – 5% от окладной части в месяц	+5% к БВ
Карьерное консультирование	Кроссфункциональный специалист/руководитель, руководитель, практический наставник своего подразделения, коллега выше уровня должности, HR бизнес-партнёр.	До 2х месяцев	КАН, уровень личной эффективности по результатам последних 3х периодов не ниже 100%		+8% к БВ
Топ-сопровождение	Руководители, заместители руководителей, генеральный директор, член правления, внешний коуч.	До 1го месяца	Не требуется		+10% к БВ

Для понятной структуризации по подходу, используется группировка видов наставничества и используемых ролей и инструментов. При разработке программы, опираясь на базовые цели, предложено пять видов передачи опыта:

– Вид наставничества – сценарий, который основывается на опыте «ученика», целях стоящим перед ним и его наставником и продолжительности подхода.

– Профиль наставника – роль или уровень должности назначенного «учителя», который при заданном сценарии будет максимально полезен в части адаптации и развития.

– Продолжительность – заложенные сроки выбранного вида, которые позволят с учётом задач и подготовки наставляемого добиться необходимого результата.

– Допуски – один из элементов формирования портрета наставника, который отвечает на вопрос, что необходимо изучить или каким требованиям отвечать, чтобы иметь возможность участвовать в передаче опыта от компании.

– Мотивация – предлагаемая система наставничества разрабатывалась с возможностью внедрения в любом виде организации по специфике и объёму предприятия с «ноля». Для повышения адаптивности программы и быстрого старта предложено 2 вида мотивации: материальная-ежемесячная, с учётом выбранного вида, нагрузки и объёма задач и нематериальная, по итогам года.

Виды предлагаемых программ:

– Адаптация – погружение только в корпоративную и социально-бытовую среду организации, без узких профильных задач.

– Молодые специалисты – работа со студентами на любом этапе: стажировка, практика, старт карьеры.

– Новый сотрудник – работа с вновь принятыми сотрудниками с опытом и без него.

– Карьерное консультирование – работа с опытными сотрудниками компании, кто поставил цель на горизонтальное или вертикальное развитие.

– Топ-сопровождение – работа с развитием новых и текущих руководителей.

Одним из инструментов формирования профиля ответственного за обучение предложена «корпоративная анкета наставника (КАН)». В оценочную часть данной анкеты заложена система баллов, которая позволяет оценить уровень наставника, с учётом его профессиональных характеристик(таблица 5).

Таблица 5–Корпоративная анкета наставника (КАН)

ФИО кандидата на наставника:	Баллы	Оценка кандидата
Стаж работы в компании	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	-
Стаж в должности (в целом)	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	-
Оценка эффективности за последний период	100% - 1 балл 110% - 1,5 балла 120% - 2 балла	-
Развитие внутри компании за весь период	1 должность – 1 балл	-
Прохождение блока курсов в рамках программы наставничества	1 балл	-
Количество успешных обучений/адаптаций, кол-во наставляемых	0-5 – 1 балл 5-10 – 1,5 балла От 10 – 2 балла	-
ИТОГО:		-

Подход данной анкеты даёт возможность производить переоценку наставников с регулярностью раз в квартал, чтобы вложенные старания участников учитывались для будущего периода.

Таким образом, начинающий наставник, с опытов компании и должности до 3х лет будет иметь 5-6 баллов, а опытный сотрудник с багажом знаний, учеников и карьерных шагов будет набирать балл от 8 и выше. Включенные критерии, с другой стороны, формируют отправную точку в багаже компетенций будущего наставника и определяют минимальный набор необходимых знаний и навыков, чтобы вступить в программу.

Кроме материальной мотивации, для длительной и продуктивной реализации программы и формирования крепкого блока опытных наставников, балл по КАН будет учитываться в годовом рейтинге наставников. Данный рейтинг будет предлагать дополнительные привилегии и формы нематериальной мотивации:

- благодарственные письма;
- возможность дополнительного обучения от компании;

- включение в кадровый резерв;
- повышение очерёдности в распределении льготных программ: путёвки, участие в мероприятиях и прочее;
- поддержка и рассказ о достижениях во внутренних коммуникациях.

На итоговый рейтинг, кроме балла за КАН будет влиять ещё ряд важных факторов: процент закрепляемости наставляемых в течение года, обратная связь руководителей и «учеников», а также получение дополнительного образования или профессионального навыка.

Внедрение или применение системы наставничества в организации – это в первую очередь вложение инвестиции в будущее всей компании в целом. Для того чтобы будущий результат был положительным, предприятие должно качественно подготовить самих наставников. Обязательным этапом предлагаемой системы является формирование блока обучения, с учётом внутренних корпоративных стандартов, регламентов, целей, показателей и прочее. В курс обучения наставников на предприятии важно заложить следующие темы:

- история компании;
- презентация или видео курс по ценностям и показателям компании;
- основы HR: подбор, адаптация, вовлеченность, методы оценки, форма обратной связи т.д.;
- основы менеджмента: планирование, тайм-менеджмент и т.д.;
- допуски по должности;
- обучение охраны труда;
- курс наставника с предлагаемыми инструментами работы и методологией (конкретного предприятия);
- основы HR: подбор, адаптация, вовлеченность, методы оценки, форма обратной связи т.д.;

– локально-нормативные акты и другие индивидуальные регламенты отдельной организации.

По итогу прохождения всех обучающих курсов, рекомендуется запланировать краткий тест, чтобы отметку о прохождении можно было внести в КАН.

После того, как выбран вид наставничества, определён аттестованный наставник и подход закреплён официально руководителем, наступает важный этап формирования индивидуального плана развития наставника с наставляемым. В предварительной подготовке компании к внедрению системы наставничества, согласно данной программе, рекомендовано разработать профиль должностей, который в последствии будет влиять и на формирование системы обучения и адаптации.

Базовым подходом предлагается форма плана адаптации и развития (таблица 6), которая как шаблон уже будет включать в себя ряд обязательных блоков и оставит место для установления задач по профилю.

Таблица 6– Предлагаемый вариант формы плана по адаптации

№ п/п	Задачи	Срок выполнения	Статус выполнения	
			1 неделя	1 месяц
1.	Адаптация в компании:		-	-
1.1.	Вводные инструктажи	1 неделя	-	-
1.2.	Знакомство с компанией	1 неделя	-	-
1.3.	Внутренние регламенты	1 месяц	-	-
1.4.	Постановка целей на испытательный срок	1 неделя	-	-
1.5.	0	0	-	-
1.6.	0	0	-	-
2.	Изучение профильного функционала:		-	-
2.1.	0	0	-	-
2.2.	0	0	-	-
3.	Выстраивание кроссфункционального взаимодействия		-	-
3.1.	0	0	-	-
4.	Подведение промежуточных и итоговых результатов		-	-

Продолжение таблицы 6

4.1.	Встречи с наставником/бадди	Периодичность:	-	-
4.2.	Встреча с руководителем	Периодичность:	-	-
4.3.	Итоговая встреча по итогам программы наставничества	-	-	-

Подход по формированию плана развития в предлагаемом шаблоне разбит на 3 основные направления: адаптация, изучение профильного материала, кроссфункциональное взаимодействие. Задачи в блоке «адаптация» закладываются с учётом стартовых процессов в компании, регламентов, корпоративной культуры и они будут универсальными для всех должностей.

Блок №2 формируется из задач, поставленных перед сотрудником в рамках профессиональных целей, или исходя из целей развития.

Блок №3 учит сотрудника налаживать взаимосвязи с другими подразделениями, отделами, функциями.

Срок выполнения определяется с учётом выбранного вида программы и может быть разбит на отрезки времени в недели или месяцы.

Блок №4 обязательно заполняется в процессе формирования плана развития, чтобы сотрудник мог планировать полный спектр задач, в том числе встречи с руководителем и наставником.

Важное требование к формированию – разработанный и согласованный план развития сотрудника, должен быть подписан сторонами: наставником, наставляемым и согласован руководителем, в первую неделю новой работы и старта обучения.

Одним из ключевых этапов, внедрённой программы и основным инструментом анализа будет оценка подготовки сотрудника до наставничества и по итогам. Так как с внедрением нового инструмента важна не только количественная, но и качественная составляющая, за основу для

разработки инструмента анализа была взята модель Д. Кирпатрика (таблица 7).

Таблица 7–Анкета по модели Д. Кирпатрика

Зоны внимания	Знаю			Умею			Делаю			Результат		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
5 – познакомился, знаю хорошо 4 – познакомился, знаю, но остались вопросы 3 – познакомился частично, много вопросов 2 – почти не знаком или знаю немного 1 – не знаком с процессом, данных нет вообще												
Ориентация и информированность												
Доступ к материалам	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Взаимодействие с HR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Взаимодействие с наставником	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Взаимодействие с руководителем	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Понимание внутренней структуры	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Обучение: понимание графика и задач	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Условия и инфраструктура												
Организация рабочего места	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Технические доступы, изучение внутренних систем	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Взаимодействие с коллегами, в т.ч. из смежных подразделений	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Результативность												
План адаптации	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Помощь наставника	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Краткая инструкция к заполнению анкеты.

Блоки оценки:

- знаю: читал, видел, дали на ознакомление;
- умею: применял на практике несколько раз, делал совместно с наставником;
- делаю: уверенно владею, применяю в работе на постоянной основе.

Зоны внимания:

- ориентация и информированность: блок работы с теоретической базой обучения;
- условия и инфраструктура: блок обучения с практической базой обучения;
- результативность: блок оценки взаимодействия с руководителем/наставником/бадди.

Критерии оценки:

- 5 – познакомился, знаю хорошо;
- 4 – познакомился, знаю, но остались вопросы;
- 3 – познакомился частично, много вопросов;
- 2 – почти не знаком или знаю немного;
- 1 – не знаком с процессом, данных нет вообще;

Порядок оценки. Оценка проводится в одном документе в I,II иIII декаду срока, согласно виду выбранной программы. Предполагается, что стартовая оценка может быть низкой, но при правильном подходе в процессе наставничества, будет иметь положительную динамику.

Также промежуточные и итоговые результаты помогут скорректировать систему обучения или поставить дополнительные цели.

Внедрение нового инструмента в компании всегда непростой адаптационный процесс. Для того, чтобы новая методика прижилась необходимо максимально детально продумать шаги, роли и ожидаемый результат. Предложенная программа наставничества может стать эффективным результатом HR-стратегии любой компании.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Теоретическая подготовка по выбранной теме не могла дать полноты картины и оценки выгоды для компании. На базе предприятия практики, в отделе управления персоналом представилась возможность апробировать разработанную методику.

В данном разделе будут отражены результаты основных этапов и выводы из пилотного этапа.

Краткая информация по программе:

- база наставничества – отдел управления персоналом АГХК;
- руководитель – HR бизнес-партнёр;
- наставник – Марина Яковлевна П.;
- наставляемый – Беляева Е.А.;
- вид наставничества – адаптация;
- продолжительность – до 1 месяца.

Практическое применение разработанной программы стажировки, начнём со знакомства и оценки наставника (таблица 8).

Таблица 8–Анкета наставника Марины Яковлевны П.

ФИО кандидата на наставника: Марина Яковлевна П.	Баллы	Оценка кандидата
Стаж работы в компании	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	13 лет – 2 балла
Стаж в должности (в целом)	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	15 лет – 2 балла
Оценка эффективности за последний период	100% - 1 балл 110% - 1,5 балла 120% - 2 балла	100% - 1 балл
Развитие внутри компании за весь период	1 должность – 1 балл	2 позиции – 2 балла

Продолжение таблицы 8

ФИО кандидата на наставника: Марина Яковлевна П.	Баллы	Оценка кандидата
Прохождение блока курсов в рамках программы наставничества	1 балл	Пройдены – 1 балл
Количество успешных обучений/адаптаций, кол-во наставляемых	0-5 – 1 балл 5-10 – 1,5 балла От 10 – 2 балла	1 – 1 балл
ИТОГО:		9 баллов

Результат КАН показывает, что в наставники был назначен опытный сотрудник с высокими результатами (таблица 9).

Таблица 9–Этапы выполнения программы наставничества

Задачи	Срок выполнения	Статус выполнения	
		1 неделя	1 месяц
Адаптация в компании:		-	
Вводные инструктажи. Изучить СИБУР-ГИД и другие информационные ресурсы компании (о бизнесе, продуктах, структуре, обучении и развитии и др.)	1 неделя	выполнено	-
Познакомиться с руководителем и командой	1 неделя	Выполнено	-
Внутренние регламенты: познакомиться с СТП компании	1 месяц	-	Выполнено
Поставить цели и обсудить критериев их оценки	1 неделя	Выполнено	-
Изучение профильного функционала:		-	-
Работа с запросами сотрудников	1 месяц	В	Выполнено
Участие в линейных обходах	2 выхода в 1 месяц	-	Выполнено
Выстраивание кроссфункционального взаимодействия		-	-
Познакомиться и наладить взаимодействие с руководителями и специалистами отделов: управление строительства, контроль качества, служба обеспечения бизнеса	1 месяц	-	Выполнено
Подведение промежуточных и итоговых результатов		-	-

Продолжение таблицы 9

Задачи	Срок выполнения	1 неделя	1 месяц
Встречи с наставником/бадди	Периодичность: 1 раз неделю	Выполнено	-
Встреча с руководителем	Периодичность: 2 раза в месяц	Выполнено	-
4.3.	Итоговая встреча по итогам программы наставничества	По итогам месяца	Проведена

Программа развития была составлена в первые дни практики и послужили ориентиром в процессах и поставленных задачах.

Также в процессе адаптации проводилась оценка результатов (таблица 10). Документ таблица заполнялась наставляемым и позволяла фокусироваться на тех зонах, которые оставались без внимания.

Таблица 10–Оценка результатов программы наставничества

Зоны внимания	Знаю			Умею			Делаю			Результат		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Беляева Е.А.												
5 – познакомился, знаю хорошо 4 – познакомился, знаю, но остались вопросы 3 – познакомился частично, много вопросов 2 – почти не знаком или знаю немного 1 – не знаком с процессом, данных нет вообще												
Ориентация и информированность												
Доступ к материалам	2	3	4	1	2	4	1	2	3	4	7	12
Взаимодействие с HR	3	3	5	2	3	5	2	4	5	7	10	15
Взаимодействие с наставником	2	3	4	1	2	3	1	3	4	4	8	11
Взаимодействие с руководителем	2	2	3	1	2	3	1	2	3	4	6	9
Понимание внутренней структуры	1	1	3	1	2	3	1	1	2	3	4	8
Обучение: понимание графика и задач	1	2	4	1	2	3	1	2	3	3	6	10
Условия и инфраструктура												
Организация рабочего места	3	4	5	2	3	4	2	2	3	7	9	12
Технические доступы, изучение внутренних систем	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	5
Взаимодействие с коллегами, в т.ч. из смежных подразделений	1	2	4	1	2	3	1	2	3	3	6	10
Результативность												
План адаптации	1	2	4	1	3	4	1	2	4	3	7	12
Помощь наставника	2	4	5	2	4	5	2	3	4	6	12	14

По итогам заполнения данной таблицы видно, что у наставляемого были очевидные трудности в работе с внутренними системами, месяца не хватило, чтобы установить более близкий контакт с руководителем, при этом очень понравилась работа с наставником и был понятен процесс адаптации, в котором наблюдается положительная динамика.

С учётом предоставленных данных удалось не только попрактиковать подход, но посчитать финансовую выгоду процесса для предприятия. Для расчёта были рассчитаны:

- оклад наставника за месяц;
- финансовая мотивация наставника по итогам месяца;
- оклад наставляемого за месяц;
- цена поиска нового сотрудника (для учёта цены на поиск, в случае неуспешной закрепляемости кадровой единицы);
- уровень выгорания основного сотрудника, без заполнения вакантной единицы.

С учетом вышеуказанных критериев программа показала свою эффективность, по сравнению с обратной ситуацией – сотрудник не закрепился, открылся новый поиск, нагрузка распределена на действующий штат.

Разработанная и применённая в пилотном формате программа наставничества не только отличается простотой и прозрачностью, но и показывает свою финансовую эффективность. Данный инструмент может стать надёжным помощником в реализации HR стратегии.

Дополнительно для расчёта экономической эффективности разработанной системы наставничества была использована традиционная система показателей, которая отображает эффективность применяемых методов:

- Снижение текучести персонала с продолжительностью работы менее 3 мес. Данный показатель измеряется через формулу: % текучести до

внедрения программы наставничества/% текучести после внедрения программы наставничества.

– Снижение затрат на обучение персонала. Данный показатель измеряется через формулу: затраты на обучение до внедрения программы наставничества/затраты на обучение после внедрения программы наставничества.

– Увеличение количества новичков, успешно прошедших испытательный срок. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле: количество новичков до внедрения программы наставничества/количество новичков после внедрения программы наставничества.

Отдельно, в оценке эффективности новых инструментов участвует такой показатель, как уровень вовлеченности персонала. Данный показатель на ООО«АМУРСКОМ ГХК» замеряется с регулярностью раз в год, на базе платформы внешнего подрядчика по ряду метрик и субметрик. Так как до апробации разработанной программы наставничества на фокус группе данный показатель отдельно не замерялся, его динамику не удалось оценить.

В оценке эффективности и динамики могут также участвовать результаты регулярных различных опросов сотрудников, но так как они не имеют лабильных количественных показателей, их данные могут применять как дополнительные маркеры для получения общей картины.

Предложенная система показателей была применена к текущим показателям компании, в разрезе до и после программы наставничества. Результаты экономической эффективности представлены в таблице

Таблица 11 – Экономическая эффективность программы наставничества

Показатель	Факт за текущий месяц, сентябрь	Факт предыдущий месяц, август	Факт аналогичный месяц прошлого года, сентябрь 2021	Факт/план		
				+/-, мес	%, мес	Год к году, %
Текущность с продолжительностью работы менее 3 мес.	1%	2%	2%	1%	50%	50%
Затраты на обучение	27777 рублей	31250 рублей	31250 рублей	3473, рублей	11%	11%
Количества новичков, успешно прошедших испытательный срок	9	8	8	1	11%	11%

Снижение текучести персонала с продолжительностью работы менее 3 мес.: текучести до внедрения программы 2%, текучесть после внедрения программы 1%, видим положительную динамику в 50%.

Снижение затрат на обучение персонала. Затраты на обучение до внедрения программы наставничества на одного сотрудника составляли 31250 рублей за период испытательного срока, в структуре этой суммы стоимость человеко-часов и учебных материалов. Расчёт производится через деление суммарных затрат на обучение всех новых сотрудников, за срок 3 месяца, делённых на количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и приступивших к самостоятельной работе. Затраты на обучение после внедрения программы наставничества по аналогичным параметрам 27777 рублей. Таким образом, мы также можем видеть положительную динамику.

Увеличение количества новичков, успешно прошедших испытательный срок. Данный критерий оценивался через количество закрепившихся новичков, после прохождения испытательного срока по предложенной программе. Количество новых сотрудников, которые успешно приступили к самостоятельной работе после испытательного срока в августе 8 из 10,

одному сотруднику был продлён испытательный срок, один покинул компанию по собственному желанию.

Количество новых сотрудников, которые успешно приступили к самостоятельной работе после испытательного срока в сентябре 9 из 10, одному сотруднику был продлён испытательный срок.

На основании разработанной и внедрённой программы наставничества, а также представленных расчётов экономической эффективности, можно сделать следующие выводы. Любая программа наставничества, независимо от наполнения и метрик, в любом случае оказывает положительное влияние на скорость и качество адаптации нового сотрудника или кандидата на развитие. Те программы, которые на примере разработанной и представленной в работе, которые имеют чёткие метрики и аналитику для обеих сторон, не только увеличивают процент закрепившихся сотрудников, но позволяет управлять процессом адаптации, а также повышать и укреплять экспертизу опытного персонала.

Разработанная программа, даже в короткие сроки показала свою эффективность, которая позволяет рекомендовать данный подход для предприятий любого уровня и специфики деятельности.

Заключение

Результат проведённого в рамках выпускной квалификационной работы теоретического и практического исследования на тему программ наставничества, даёт возможность расширить кругозор в инструменте и его оценке участниками, а также позволяет сделать ряд важных выводов.

Одна из важных ценностей любого предприятия – это сотрудники, а их знания и навыки — это результативность компании.

Несмотря на повсеместный переход на цифровые инструменты, всегда останется часть ручного труда и особенности, специфика, «лайфхаки», которые должны передаваться из рук в руки.

Предприятия с историей имеют в своём штате много сторожил, которые десятилетиями оттачивают своё мастерство и тем самым, повышают качество конечного продукта.

Любой сотрудник рано или поздно принимает решение уйти пенсию и тут как никогда важна преемственность поколений.

Приём и обучение молодых специалистов позволяет сохранить производственные традиции и корпоративную культуру.

Рост и развитие кадров очень ценится со всех сторон в любой компании.

Вовлечённым амбициозным сотрудникам интересно развиваться и получать карьерные предложения, а работодатель получает в управленцы лояльного и опытного сотрудника.

Именно наставник, совместно с руководителем проведёт сотрудника по тернистому пути карьерного роста.

Сегодняшние тенденции в HR-стратегии, заставляют руководителей использовать в работе с персоналом передовые инструменты и грамотная система наставничества является одним из них.

Как и любой другой инструмент – программа наставничества должна иметь уверенную теоретическую подготовку и практическую базу, чтобы внедрённая методология показала высокую адаптивность и результативность.

Функция управления персоналом, как главный двигатель HR стратегии, при инициативе ввода нового инструмента, должна опираться на «живых участников» - тех сотрудников, кто будет внутри реализовывать задачи на местах.

Правильная оценка на старте, профили должностей, эмоциональный настрой, поставленные цели, поддержка в процессе, продуманная мотивация сегодня – всё это залог успеха подразделения, функции, предприятия в будущем.

Важно не забывать, что любое принятое решение и реализованное действие должно базироваться на ценностях компании, отвечать корпоративной культуре и каскадироваться от организационно-экономических показателей предприятия.

Внедрённый стандарт, чтобы перерасти во внутренний закон компании, на который можно будет опираться, в случае необходимости, должен оформиться в виде методологии, закреплённой на бумаге.

Данный подход позволит не только управлять процессом через локальный документ, но и актуализировать и развивать его согласно требованиям времени и последним тенденциям.

Теоретическое исследование данной работы основывалось на работах многих современных авторов, базой для практического изучения стало предприятия ООО «АМУРСКИЙ ГХК».

Современное предприятие, большая структура, российский и зарубежный опыт, а также передовые инструменты работы и безостановочно стремление к развитию, позволили компании не только внедрить данный инструмент в активную работу, но и прокачать его до высокого уровня и добиться уважения участников процесса.

В среде высокой конкуренции, сотрудники отдельно выделяют те компании, которые не только обеспечивают финансовую оплату своих сотрудников, но и занимаются их адаптацией и развитием.

По итогам практической части работы, удалось убедиться в ценности применения программ наставничества и почувствовать отзыв команды, большого развивающегося предприятия.

Произведенные аналитическо-практические исследования по использованию программ наставничества на предприятиях показали рост внутренней лояльности, снижение текучести, развитие и сохранение корпоративных ценностей, а также финансовую выгоду для организации.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы – разработка программ корпоративного наставничества на предприятии можно считать достигнутой.

Список используемой литературы

1. Ахметова С. Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний // Креативная экономика. 2012. № 7. С. 98-104.
2. Барбасова Д. М. Наставничество в современной корпоративной среде // Молодой ученый. 2013. № 10 (57). — С. 265-268. URL: <https://moluch.ru/archive/57/7877/> (дата обращения: 27.05.2022).
3. Бондаренко Н. Ю. Пять главных приемов наставничества. как обучать и мотивировать взрослых людей // журнал Управление корпоративной культурой. Москва. Декабрь № 4 (04). 2009. 8 с.
4. Брусов А. С., Герасимова Е. А., Петровская Н. М., Тарасов О. Н., Тыщенко Е. С. Технология наставничества на государственной гражданской службе // 2014. С. 6-8.
5. Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов // М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. С. 288.
6. Консалтинговая группа ВІТОВЕ. Как разработать эффективную систему наставничества, 2021.
7. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ).
8. Малый бизнес в России. Регистрация, налоги, бухгалтерия, персонал, документы // Электронный журнал. 2022.
9. Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике // Институт экономики РАН. Москва. 2008. 76 с.
10. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013 .С . 5, 13 .

11. Молодые профессионалы WorldSkillsRussia. [Электронный ресурс] :WorldSkills в России. URL: <https://worldskills.ru/?ysclid=l4fe3tou5u326845244> (дата посещения 11.05.2022).

12. Национальный ресурсный центр наставничества. Анализ лучших мировых практик наставничества, 2019.

13. Невская Л. В., Эсаулова И. А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 21. С. 72-76.

14. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 22.11.2021 № 377-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400854/?ysclid=labdhghe9c804442262 (дата обращения 11.04.2022)

15. О минимальном размере оплаты труда [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ (ред. от 19.12.2016). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/?ysclid=labe5uhwva253475806 (дата обращения 15.05.2022)

16. О формировании данных по среднемесячной зарплате наемных работников [Электронный ресурс] : Письмо Росстата от 03.08.2015 № 07-07/3084ДР. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_184541/?ysclid=labe0zgpyg391779803 (дата обращения 22.03.2022).

17. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/?ysclid=labdko5f11288510452 (дата обращения 15.03.2022).

18. Об образовании в российской федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273. URL:

http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 02.03.2022).

19. Об электронной подписи [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/?ysclid=labd8u4zkl665445527 (дата обращения 03.04.2022).

20. Перечень поручений по итогам конференции по искусственному интеллекту [Электронный ресурс] : Перечень поручений по итогам конференции по искусственному интеллекту (утв. Президентом РФ 31.12.2020 N Пр-2242). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_373298/?ysclid=labdns21q9351563164 (дата обращения 17.03.2022).

21. Приказ Минтруда РФ от 09.03.2022 N 109Н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" [Электронный ресурс]: Зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 19 октября 2015 г., регистрационный N 39362. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=421186&ysclid=labduowrt0249074466> (дата обращения 18.03.2022).

22. Родичев Н. Ф. Отечественный и зарубежный опыт профориентационного значимого наставничества // В кн.: Сборник лучших мировых технологий и практик по вопросам развития и управления талантами «DiscoveryofTalents / Открытие талантов / Сэлэтлелэрачылышы» . Профессиональное самоопределение / Под общ. ред. С. С. Гиля, М . А. Сикорской-Декановой . Казань, 2015. С. 40.

23. Российская Федерация. Законы. [Электронный ресурс]: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/ (дата обращения 24.05.2022)

24. Сотников Н. З., Сотникова С. И. Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов // В сборнике: Управление талантами и трансформация корпоративной культуры»; Материалы международной конференции. Под редакцией О. Б. Алексеева, Э. В. Галажинского, А. О. Зоткина. 2016. С. 22-27.

25. Стандарт предприятия АГХК/02-02-01/ПР01. Порядок целеполагания и оценка эффективности деятельности персонала. 2021.

26. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012 . № 9.

27. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 18.03.2022).

28. Управление персоналом в России: история и современность: Монография // Под ред. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.

29. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2. С. 80-98.

30. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия // Сервис в России и за рубежом. Российский государственный университет туризма и сервиса. 2010. №3. С. 213-223.

31. Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала // Стратегии бизнеса. 2017. № 6. С. 98-104.

Приложение А

Памятка руководителя



Рисунок А.1-Памятка руководителя

Продолжение приложения А

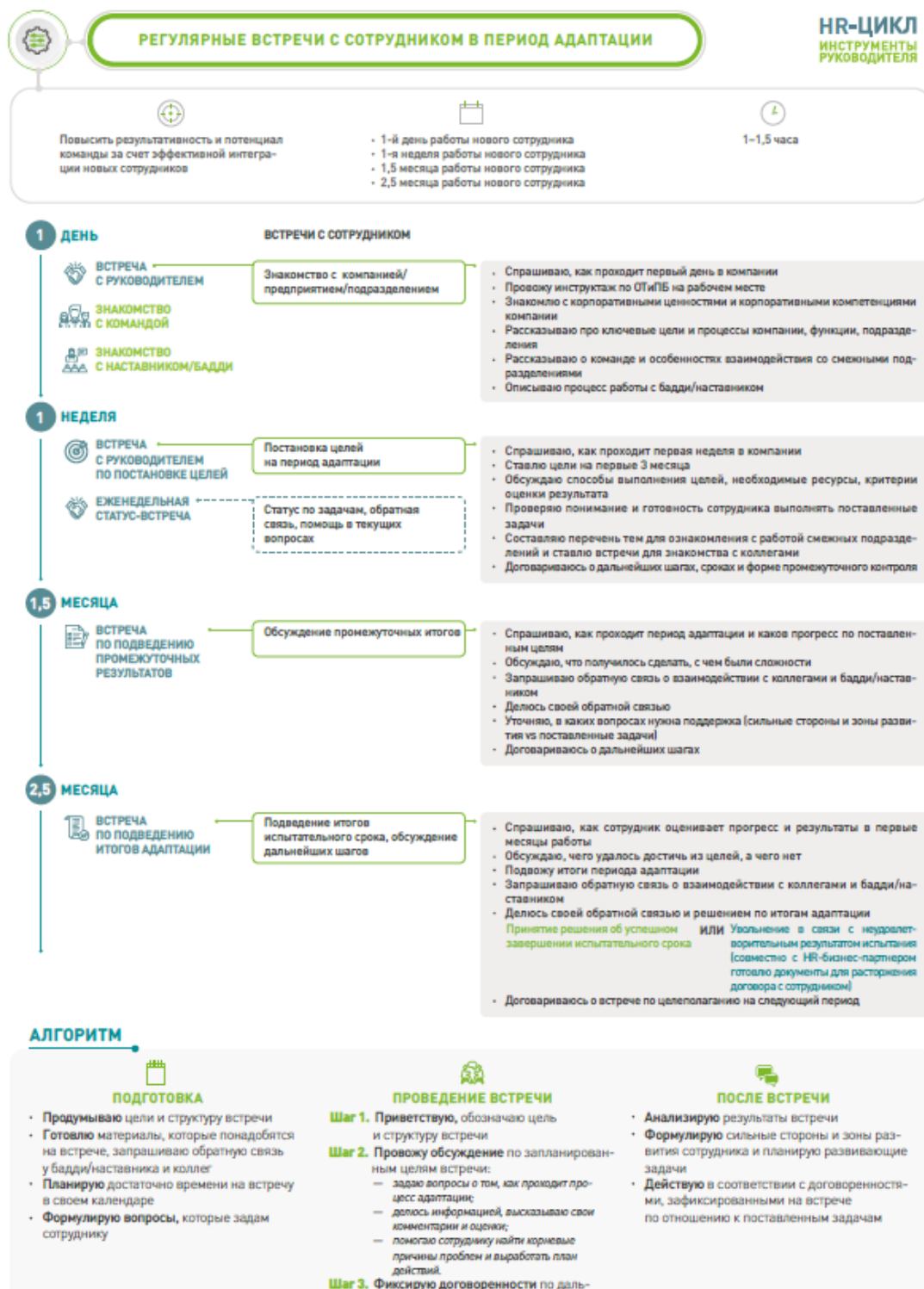


Рисунок А.2-Памятка руководителя

Приложение Б

Памятка наставника

ПАМЯТКА НАСТАВНИКА

Уважаемый коллега!

Мы рады, что Вы стали производственным наставником! В ближайшее время вам предстоит провести подготовку вновь принятого сотрудника к самостоятельной безопасной работе на конкретном рабочем месте, а также адаптировать его в коллективе.

Для того, чтобы этот процесс прошел продуктивно, мы подготовили рекомендации по работе с наставляемым:

ЧТО БУДЕТ ХОРОШИМ РЕЗУЛЬТАТОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАСТАВНИЧЕСТВА?



Успешная адаптация вновь принятого работника в коллективе и на рабочем месте на предприятии



Готовность вновь принятого работника к самостоятельной безопасной работе на конкретном рабочем месте



Успешное прохождение наставляемым Единого Корпоративного Экзамена и получение профессионального уровня База

Принцип 70-20-10

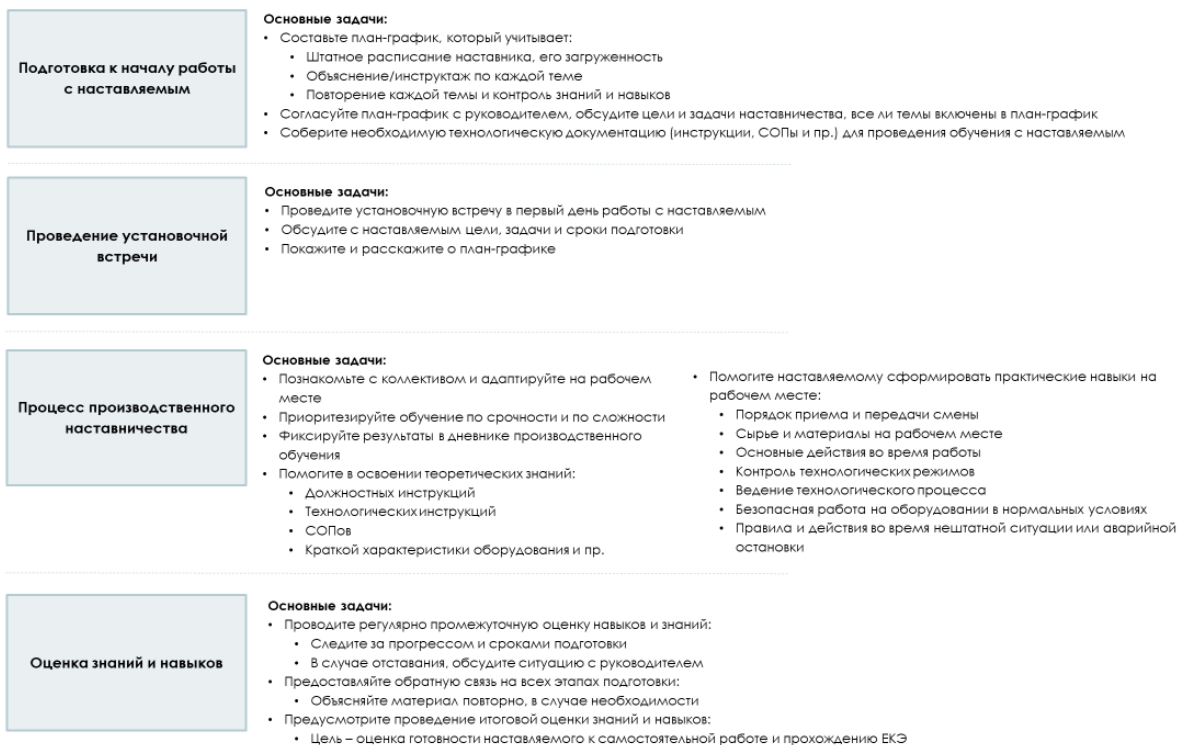
70% подготовки – через передачу знаний и навыков на рабочем месте

20% подготовки – через обмен опытом, общение, интеграцию в коллектив

10% - обязательное законодательное обучение

ЧТО НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАСТАВНИЧЕСТВА?

Мы разделили процесс на основные шаги:



КАКИЕ СОБЫТИЯ ВАС ЖДУТ?



Рисунок Б.1-Памятка наставника

Продолжение приложения Б

КАК ПЕРЕДАВАТЬ ЗНАНИЯ?

Алгоритм работы с теоретическим материалом:

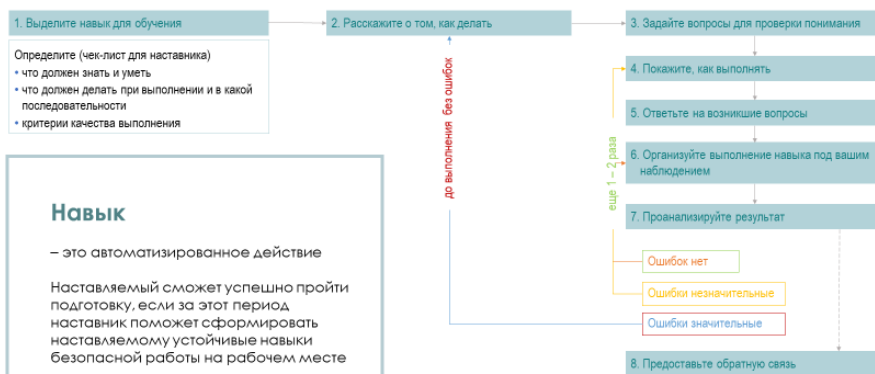


Работа с материалами

Регулярно проверяйте актуальность обучающих материалов и технологических документов, расположенных на участке

В случае не актуальности данных, уведомите начальника смены/участка, а также инженера-технолога

КАК ПОМОЧЬ СФОРМИРОВАТЬ НОВЫЙ НАВЫК?



Навык

– это автоматизированное действие

Наставляемый сможет успешно пройти подготовку, если за этот период наставник поможет сформировать наставляемому устойчивые навыки безопасной работы на рабочем месте

Устойчивый навык может сформироваться только по результатам многочисленного повторения правильных действий под наблюдением наставника

ПОМНИТЕ:

Цель подготовки

успешное прохождение наставляемым Единого корпоративного экзамена, готовность к самостоятельной и безопасной работе на конкретном рабочем месте

Сроки подготовки

точно понимайте сколько времени может занять изучение той или иной темы, чтобы завершить подготовку наставляемого в срок

Приоритизация

сформируйте план-график обучения таким образом, чтобы наиболее сложные темы были изучены на старте подготовки

Актуальность

проверяйте заранее актуальность информации, которую собираетесь предоставить на изучение. В случае присутствия некорректных или устаревших данных документ необходимо передать на обновление.

Безопасность

ваша ответственность – сформировать у наставляемого безопасное поведение на конкретном рабочем месте

Промежуточный контроль

возвращайтесь к темам, которые уже давно изучены. Частое повторение помогает сформировать устойчивые знания и навыки

Соблюдайте последовательность

при прохождении темы, связанной с технологией производства. Этапы данной части обучения, нужно разбить на блоки, прописанные в технологической инструкции.

Показывайте как правильно,

а не как привыкли. Следуйте инструкциям и СОПам, наставляемый должен знать набор правильных действий, а не «удобную для выполнения» версию.


Фиксируйте результаты

делайте отметки в «журнале обучения» наставляемого по каждой изученной теме. Необходимо четко понимать входной и конечный уровни знаний по каждой теме.


Рисунок Б.2-Памятка наставника

Приложение В

Памятка «бадди»




ПАМЯТКА ДЛЯ БАДДИ




БАДДИ


помогает в адаптации, поддерживает сотрудника в процессе знакомства с компанией, процессами и корпоративной культурой, помогает освоиться в должности, делится знаниями и опытом




БАДДИ МОЖЕТ СТАТЬ СОТРУДНИК, КОТОРЫЙ:




имеет опыт работы



хорошо знает компанию и специфику работы своей функции, предприятия, подразделения



готов оказывать поддержку и делиться знаниями и опытом



лоялен к компании и вовлечен в ее жизнь

Вы держите эту памятку, вам доверена важная задача по поддержке нового сотрудника в первые дни работы в компании/подразделении!

КАКИЕ ЗАДАЧИ СТОЯТ ПЕРЕД БАДДИ?

- 1 ПОГРУЗИТЬ СОТРУДНИКА В БИЗНЕС-КОНТЕКСТ И КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ**
- 2 ПОДЕЛИТЬСЯ СВОИМ ОПЫТОМ, РАССКАЗАТЬ О ФУНКЦИИ/ПРЕДПРИЯТИИ/ДОЛЖНОСТИ, ПРОЦЕССАХ, ПОМОЧЬ ОСВОИТЬ НЕОБХОДИМЫЕ СИСТЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ**
- 3 ПОМОЧЬ НАСТРОИТЬ СЕТЬ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТАКТОВ С КОЛЛЕГАМИ И СМЕЖНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ**

ДЛЯ ЧЕГО ЭТО НУЖНО?

Погружение в бизнес компании, понимание корпоративных ценностей и принципов работы помогут новичку уверенно двигаться вперед и достигать поставленных целей

Так вы усиливаете свою команду и себя: чем быстрее новый сотрудник освоит рабочий функционал, тем быстрее сможет делиться своей экспертизой, начнет показывать результат и вносить вклад в достижение командных целей!

Чем быстрее сотрудник освоится в коллективе, тем слаженнее будет работа команды. Связи и контакты со «смежниками», понимание кросс-функциональных процессов помогут эффективно выполнять задачи

КАК ПОДДЕРЖАТЬ НОВИЧКА?

До выхода нового сотрудника

- Запросить информацию о сотруднике: имя, должность, телефон
- Созвониться и договориться с ним о встрече в первый день.
- Подготовить план первой встречи и необходимые материалы о компании, функции, процессах, инструментах и т. д.

Можно подготовить новичку небольшой сюрприз, возможно, подарок — это всегда приятно

3 МЕСЯЦА

Старт	3 МЕСЯЦА	Подведение итогов
<ul style="list-style-type: none"> ○ Познакомить новичка с коллегами: попросить рассказать о себе и своем опыте и экспертизе ○ При возможности очной встречи организовать и провести экскурсию по рабочему пространству ○ Договориться о регулярности встреч, запланировать их в календаре, провести первую встречу <div style="border: 1px solid #76b82a; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>В первый день можно пригласить на обед/кофе — неформальная обстановка способствует установлению доверительных отношений</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Запланировать темы для встреч и проводить их согласно договоренности ○ Поддерживать постоянный контакт: узнавать, как проходит адаптация, отслеживать мотивацию, давать обратную связь, обсуждать прогресс по целям ○ Обсуждать процесс адаптации с руководителем ○ Участвовать в регулярных опросах <div style="border: 1px solid #76b82a; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Важно регулярно открыто делиться своими наблюдениями и обратной связью с сотрудником и его руководителем</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Помочь подготовиться к встречам по подведению промежуточных/итоговых результатов адаптации ○ Обсудить с руководителем впечатления и выводы о взаимодействии с сотрудником в целом в процессе адаптации ○ Подвести итоги, дать свою обратную связь новичку и запросить обратную связь от него <div style="border: 1px solid #76b82a; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>К итоговой встрече подготовьте деловой портрет новичка (сильные стороны и зоны развития), поделитесь им с сотрудником и руководителем</p> </div>

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО АДАПТАЦИЯ ПРОЙДЕНА УСПЕШНО?

Это общий набор критериев успешной адаптации. Вы также можете дополнить его своими!

- 1 ВЫПОЛНЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ**
 - Успешно выполнил индивидуальные цели
 - Изучил новый опыт, практики и инструменты
 - Выстроил эффективное взаимодействие
- 2 ОРИЕНТАЦИЯ И ИНФОРМИРОВАННОСТЬ**
 - Понимает, как устроена компания
 - Понимает цели компании/функции
 - Ориентирован, как его цели влияют на достижение целей компании/функции/предприятия
- 3 ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И МОТИВАЦИЯ**
 - Разделяет ценности компании, мотивирован продолжать работать в компании
 - Познакомился с командой и «смежниками»
 - Готов участвовать в корпоративных мероприятиях и жизни компании

Рисунок В.1-Памятка «бадди»

Продолжение приложения В



КАК ПРОВОДИТЬ ВСТРЕЧИ С НОВИЧКОМ?

HR-ЦИКЛ
ИНСТРУМЕНТЫ
РУКОВОДИТЕЛЯ

Основной инструмент бадди — это встречи. Важно с самого начала договориться о регулярности встреч, их темах и форматах взаимодействия. На этой странице представлена информация, которая поможет вам подготовиться к встречам

СТРУКТУРА ВСТРЕЧИ

1 ВВЕДЕНИЕ

Расскажите, о чем пойдет речь на встрече, изложите ее план. Настройте эмоциональный контакт, посвятите 2-3 минуты короткому разговору на отвлеченную тему

2 ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Обсудите запланированный материал, ответьте на вопросы новичка, дайте обратную связь (если это требуется). Будьте внимательны к собеседнику, задавайте больше открытых вопросов

3 ДОСТИЖЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ ПО ИТОГАМ ВСТРЕЧИ

Подведите итоги встречи, зафиксируйте договоренности

Будет полезно в конце каждой встречи давать небольшое домашнее задание для подготовки к следующей встрече (например, самостоятельно изучить или подготовить материал, сформулировать вопросы и т. п.)

НЕСКОЛЬКО ОБЩИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

- Выстраивайте доверительные, партнерские отношения с новичком, будьте с ним на равных
- Новые люди и ситуации — это стресс. Будьте готовы оказать эмоциональную поддержку!
- Не давайте новичку «правильных ответов»! Задавая вопросы, вы помогаете ему самому найти ответы
- Внимание и интерес к человеку — это универсальный ключ к успеху во взаимодействии
- Помните, что, адаптируя новичка, вы развиваете культуру помощи, взаимоуважения и партнерства в компании!
- Встречи по плану — это хорошо! Но если чувствуете необходимость, короткий звонок или сообщение никогда не будет лишним

ТЕМАТИКА ВСТРЕЧ (вы можете ее расширить и дополнить)

Важно не рассказывать все самому, а подсказать, где можно найти информацию и изучить

ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ:

- Основные фокусы внимания
- Бизнес-модель, основные продукты и клиенты, ключевые процессы, системы и инструменты, организационная структура и управленческие уровни

ЦЕЛИ И ОЖИДАНИЯ НА ПЕРИОД АДАПТАЦИИ:

- Какие цели поставлены?
- Как будет оценен результат?
- Какая помощь нужна для достижения целей?

Это важно обсудить на первой встрече. Здесь помогут критерии оценки успешности адаптации (см. первую страницу)

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА:

- Ценности компании
- Принципы и правила взаимодействия

Культура и принципы лучше всего понимаются через реальные истории, поделитесь ими

ИТ-РЕСУРСЫ, ПО:

- Какие ресурсы необходимо получить
- Как работать в корпоративных системах и ПО

Рекомендуем запланировать отдельные встречи, посвященные каждому инструменту или группе инструментов/практик, их деталям и особенностям использования

ИНФОРМАЦИЯ О ФУНКЦИИ/ПРЕДПРИЯТИИ

Коллективные цели на текущий год:

- Функциональный/производственный контракт
- Структура, ключевые сотрудники
- Основные инструменты и системы

ИНСТРУМЕНТЫ, ПРАКТИКИ И ТЕХНОЛОГИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Зона ответственности подразделения:

- процессы
- инструменты
- практики

Почему используем именно их и на что это влияет?

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СМЕЖНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ:

- Основные смежные подразделения
- Процессы и формат взаимодействия с ними

РАЗВИТИЕ В КОМПАНИИ:

- Система управления эффективностью (СУЭ)
- Программы обучения
- Возможности развития и карьеры

ЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- Начните с того, что получается у новичка хорошо, выделите его сильные стороны
- Обсудите успешные стратегии поведения, которые приводят к достижению результатов
- Спросите про сложности / что не получается, поделитесь своими наблюдениями
- Обсудите, как можно преодолеть трудности, что для этого нужно изменить

Помните о том, что встреча предполагает не только передачу информации новичку по основным темам, но и получение от него обратной связи о прогрессе! Важно договориться о формате обратной связи в самом начале, чтобы для новичка это не было сюрпризом, а стало инструментом для его развития!



СИБУР-ГИД

коротко о самом важном,
что надо знать новичку

Если вы видите, что новичок делает ошибки или демонстрирует поведение, не отвечающее корпоративным требованиям, не бойтесь сказать ему об этом. Запланируйте на него 3 встречи для погружения в рабочую обстановку, культуру компании. Обсуждение зон развития — это возможность меняться и достигать большего!

Рисунок В.1-Памятка «бадди»

Приложение Г

Памятка нового сотрудника

ПАМЯТКА НОВОГО СОТРУДНИКА

УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!

Мы рады приветствовать вас в команде СИБУРа! В ближайшие 3 месяца вам предстоит пройти важный период адаптации, во время которого нужно будет интегрироваться в новую среду, погрузиться в компанию и ее процессы, освоиться на рабочем месте. Мы подготовили рекомендации по процессу адаптации и включили их в эту памятку.

ЧТО БУДЕТ ХОРОШИМ РЕЗУЛЬТАТОМ АДАПТАЦИИ?



Выйти на необходимую и стабильную результативность, выполняя задачи качественно и в срок.



Понимать цели компании/функции/подразделения, ориентироваться в бизнесе и процессах, интегрироваться в команду, настроить кросс-функциональные связи.



Достичь высокого уровня вовлеченности в реализацию бизнес-задач, делиться опытом с коллегами, усиливая эффективность команды, активно участвовать в социальной и культурной жизни.

ЧТО НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ В ПЕРВЫЕ 3 МЕСЯЦА?

Все мероприятия в Плане адаптации мы разделили на 3 уровня:

УРОВНИ	ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ	КАК ЭТО СДЕЛАТЬ
<b style="color: #008080;">АДАПТАЦИЯ В КОМПАНИИ И ФУНКЦИИ / НА ПРЕДПРИЯТИИ	<ul style="list-style-type: none"> Изучить важную информацию о компании (отрасль, бизнес-модель, структура, продукты и клиенты, процессы и системы). Начать интегрироваться в корпоративную культуру (изучив ценности, принципы и правила работы). Погрузиться в деятельность функции/предприятия и изучить основную информацию о ней. Поставить цели на период адаптации и обсудить способы их достижения с руководителем. 	<p style="font-size: 10px;">Изучите СИБУР-ГИД и другие информационные ресурсы, проводите регулярные встречи с бадди/наставником и руководителем</p> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;">  <p style="font-size: 10px; margin: 0;">СИБУР-ГИД коротко о самом важном</p> </div>
<b style="color: #008080;">ИЗУЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СВОЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И ОСВОЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> Освоить инструменты, модели и процессы, необходимые для адаптации и погружения в работу подразделения. Изучить рабочие процессы/инструменты для работы в должности. Освоить системы и ПО, необходимые для работы. 	<p style="font-size: 10px;">Узнайте у вашего бадди/наставника и/или руководителя</p> <p style="font-size: 10px; margin-top: 5px;">В первый день сотрудник получает ИТ-оборудование и доступ к корпоративным ресурсам. Уточните у вашего руководителя, к каким специализированным ИТ-системам требуется доступ. Попросите у него или бадди/наставника помощи в получении доступа и изучите, как работать с системами.</p>
<b style="color: #008080;">ВЫСТРАИВАНИЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	<ul style="list-style-type: none"> Узнать, с кем из «смежников» и по каким вопросам/процессам необходимо взаимодействовать, и формат взаимодействия. Познакомиться с представителями «смежников». Включиться в решение рабочих задач. 	<p style="font-size: 10px;">Узнайте у вашего бадди/наставника и/или руководителя. Составьте список тем и ФИО сотрудников, с кем вам важно встретиться, впишите в свой план адаптации.</p>

При составлении плана адаптации ориентируйтесь на принцип 70-20-10

ПРИНЦИП 70/20/10

70% адаптации — через решение рабочих задач

20% адаптации — через обмен опытом, общение, интеграцию в кросс-функциональное взаимодействие

10% — обучение и самостоятельное изучение информации и материалов

Для того чтобы процесс адаптации прошел продуктивно, важно составить план. План адаптации — ориентир по основным мероприятиям на ближайшие 3 месяца. Ищите его в документах группы «ВМЕСТЕ»



Группа «ВМЕСТЕ» в социальной сети — возможность узнавать СИБУР и знакомиться с коллегами. Присоединяйтесь, как только появится в сети!

КАКИЕ СОБЫТИЯ ВАС ЖДУТ?

1 ДЕНЬ

-  ВСТРЕЧА С РУКОВОДИТЕЛЕМ
-  ЗНАКОМСТВО С КОМАНДОЙ
-  ЗНАКОМСТВО С НАСТАВНИКОМ/БАДДИ

2 НЕДЕЛИ

-  ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ, ОБСУЖДЕНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ
-  ЗНАКОМСТВО СО «СМЕЖНИКАМИ», ВКЛЮЧЕНИЕ В РАБОЧЕ ЗАДАЧИ
-  РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ С РУКОВОДИТЕЛЕМ И БАДДИ/НАСТАВНИКОМ

1,5 МЕСЯЦА

-  ВСТРЕЧА С ЧЛЕНОМ ПРАВЛЕНИЯ / ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
-  ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ ОБСУЖДЕНИЯ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С РУКОВОДИТЕЛЕМ, БАДДИ/НАСТАВНИКОМ
-  РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ С РУКОВОДИТЕЛЕМ И БАДДИ/НАСТАВНИКОМ

2,5 МЕСЯЦА

-  ИТОГИ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА, ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ (ОБСУЖДЕНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ)

Рисунок Г.1-Памятка нового сотрудника

Приложение Д
Организационная структура ООО «АМУРСКИЙ ГХК»

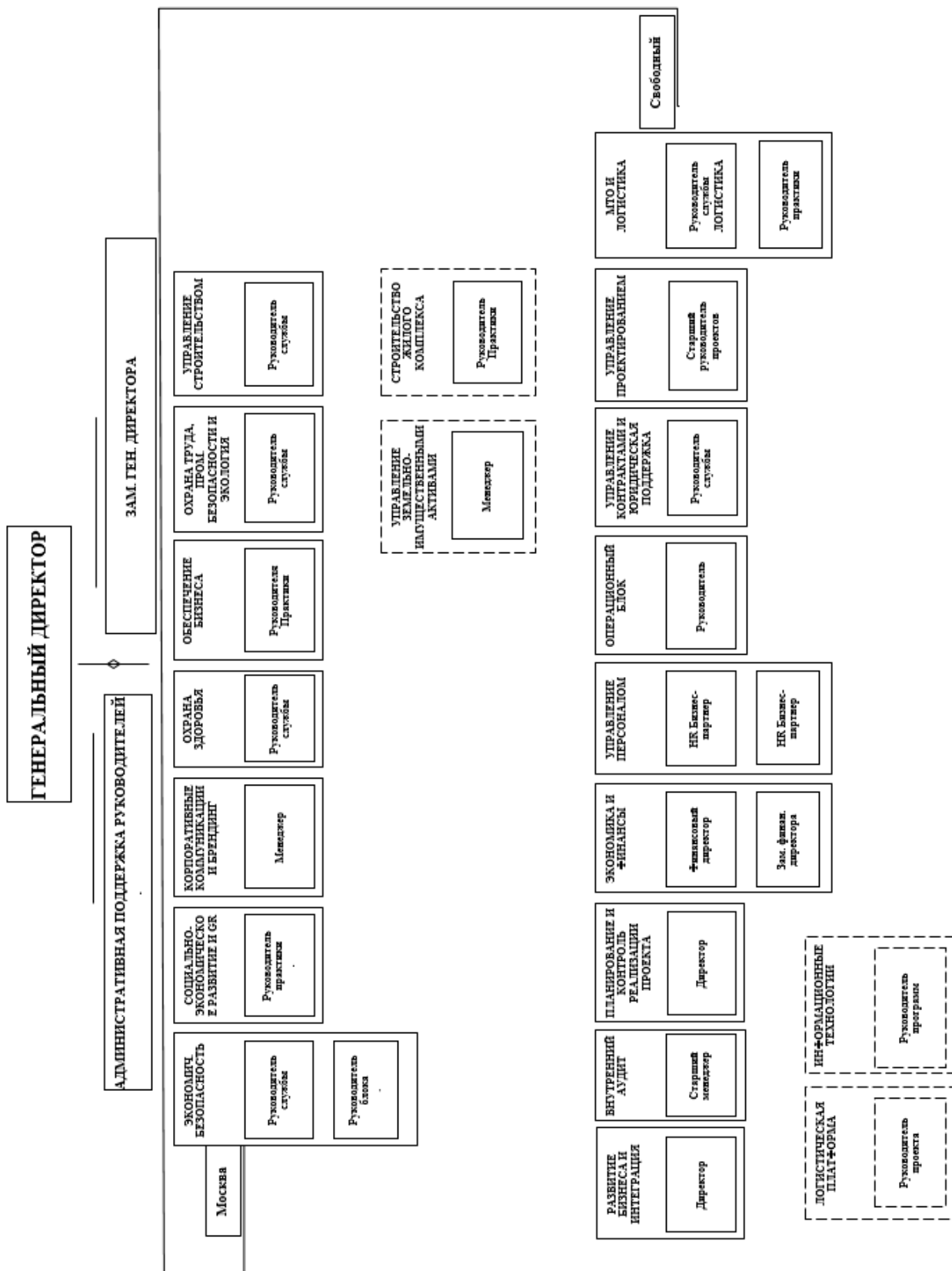


Рисунок Д.1-Организационная структура