

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**
(краткая версия)

Москва
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----------|
| 1. ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| 2. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА | 4 |
| 2.1. Рекомендации по развитию системы наставничества | 4 |
| 2.2. Приложение 1 – Анкета кандидата на прохождение практики | 17 |
| 2.3. Приложение 2 – Индивидуальный план развития (наставничества); | 19 |
| 2.4. Приложение 3 – Примерные формулировки - наставничество для практикантов | 20 |
| 2.5. Приложение 4 – Профиль оценки практиканта..... | 21 |
| 2.6. Приложение 5 – Анкета обратной связи по итогам прохождения практики | 23 |
| 2.7. Приложение 6 – Примерные формулир. – наставн. для молодых специал. | 24 |
| 2.8. Приложение 7 – Отчет о реализации программы наставн. молодого специалиста..... | 25 |
| 2.9. Приложение 8 – Оценка риска утраты ключевых знаний и навыков | 26 |
| 2.10. Приложение 9 – Индивидуальный план передачи ключевых знаний и навыков | 29 |
| 2.11. Приложение 10 – Примерные формулир. - передача ключевых знаний и навыков..... | 30 |
| 2.12. Приложение 11 – Индивидуальный план развития - начальное звено управления | 31 |
| 2.13. Приложение 12 – Матрица формирования пар наставничества | 32 |
| 2.14. Приложение 13 – Анкета наставника..... | 33 |
| 2.16. Приложение 14 – Анкета резервиста..... | 34 |

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации (на период с 2019 по 2024 годы), реализуемый во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Цели и целевые показатели национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;

Рекомендации по развитию системы наставничества адресованы руководителям организаций, структурных подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных рекомендаций является содействие в обеспечении Организаций требуемым количеством квалифицированных работников, сохранение и передача профессионального опыта и знаний, создание условий для реализации трудового потенциала работников.

2. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

2.1. Рекомендации по развитию системы наставничества

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ООО «XXX»

от _____ 20__ г. № _____

Рекомендации по развитию системы наставничества

| 1. Назначение и область применения | |
|---|---|
| 1.1. Настоящие «Рекомендации по развитию системы наставничества» (далее – Рекомендации) разработаны для определения единого подхода к формированию программ наставничества и единых требований к организации процесса наставничества в «_____» (далее – Организация). | |
| 1.2. Действие настоящих Рекомендаций распространяется на всех работников Организации. | |
| 2. Термины, определения и сокращения | |
| 2.1. В настоящих Рекомендациях используются следующие термины, сокращения и определения: | |
| Термин / Сокращение | Определение |
| Ключевые знания и навыки | Знания и навыки работников, являющиеся определяющими для наилучшего выполнения работы; потеря таких знаний и навыков негативно отразится на качестве продукции, затруднит или сделает невозможным производственный процесс. |
| Наставничество | Деятельность, при которой более опытный и квалифицированный работник (наставник) передает работнику с меньшим опытом и / или меньшей квалификацией (наставляемому) знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей / трудовых функций. |
| Наставник | Работник, обладающий опытом, знаниями и навыками для передачи знаний и умений резервисту, отвечающий за подготовку резервиста на должность. |
| Наставляемый | Работник или практикант, в отношении которого осуществляется наставничество. |
| ВУЗ | Учебное заведение, дающее высшее профессиональное образование и осуществляющее научную деятельность. |
| Кадровый комитет | Консультативно-совещательный орган, формируемый Генеральным директором Организации, оказывающий содействие Генеральному директору в формировании, развитии и использовании системы наставничества в Организации, посредством представления рекомендаций и заключений. |
| Карьерная группа | Группа должностей, объединенная по принципу сходства требований к профессиональным знаниям и навыкам. Должности, входящие в одну группу должностей, могут относиться к различным уровням управления в Организации. |
| Ключевые показатели эффективности (КПЭ) | Показатели достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Количественно измеримые индикаторы фактически достигнутых результатов. |
| Корпоративная культура | Совокупность моделей поведения, принятых в Организации. Включает в себя: систему лидерства, коммуникации, стили разрешения конфликтов, лозунги, организационные табу, ритуалы, формат признания заслуг. |
| Культура безопасности | Квалификационная и психологическая подготовленность работника, при которой обеспечение безопасной работы является приоритетной целью |

| | |
|--|---|
| | и внутренней потребностью работника, приводящая к ответственности и самоконтролю при выполнении работ, влияющих на безопасность. |
| Молодые работники | Работники в возрасте до 35 лет включительно. |
| Молодые специалисты | Работники, в возрасте до 35 лет включительно, окончившие средние профессиональные и высшие учебные заведения менее года назад, приступающие к работе в Организации. Статус молодого специалиста присваивается работнику на срок до трех лет с даты приема на работу. |
| Практика | Вид учебной деятельности, направленной на формирование, закрепление и развитие практических навыков и компетенций в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью. |
| Практикант | Студент высшего или среднего образовательного учреждения, проходящий практику (учебную, производственную, преддипломную), предусмотренную образовательной программой учебного заведения в Организации. |
| Преемник | Работник, включенный в план преемственности Организации, соответствующий профессиональным требованиям к целевой должности. |
| Резервист | Работник, соответствующий установленным критериям, потенциально способный замещать ключевую или вышестоящую должность, требующую более высокой квалификации; работник, закрепленный решением Кадрового комитета в качестве кандидата на целевую должность и обладающий определенной степенью готовности для выполнения работы по ней. |
| Индивидуальный план развития | Документ, в котором устанавливается перечень развивающих мероприятий, направленных на повышение компетентности до требуемого уровня, и дается оценка прогресса в развитии (по итогам выполнения развивающих мероприятий). |
| Руководители начального звена управления | Руководители, у которых в подчинении находятся работники без управленческого функционала. осуществляют руководство на уровне структурного подразделения, участвуют в обеспечении реализации стратегии Организации. |
| Руководители среднего звена управления | Руководители, у которых в подчинении находятся руководители начального звена управления (и работники без управленческого функционала); осуществляют руководство на уровне структурного подразделения, участвуют в обеспечении реализации стратегии Организации. |
| Руководители высшего звена управления | Руководители, у которых в подчинении находятся руководители среднего и начального звена управления, осуществляют руководство на уровне Организации, участвуют в разработке стратегии Организации. |
| Эксперт | Высококвалифицированный работник и/или руководитель, обладающий специальными познаниями в науке, технике, производстве, достаточными для проведения экспертизы и дачи экспертного заключения в определенной области |
| 3. Основные положения | |

| |
|--|
| <p>3.1. Цели системы наставничества:</p> <p>3.1.1.обеспечение Организации требуемым количеством квалифицированных работников;</p> <p>3.1.2.сохранение и передача профессионального опыта и знаний;</p> <p>3.1.3.создание условий для реализации трудового потенциала работников.</p> |
| <p>3.2. Система включает в себя пять направлений наставничества:</p> <p>3.2.1.наставничество для практикантов;</p> <p>3.2.2.наставничество для молодых специалистов;</p> <p>3.2.3.наставничество для передачи ключевых знаний и навыков работникам;</p> <p>3.2.4.наставничество для назначаемых на должности начального звена управления;</p> <p>3.2.5.наставничество для назначаемых на должности среднего звена управления.</p> |
| <p>3.3. Для организации эффективной работы по наставничеству, в Организации создается Кадровый комитет.</p> |
| <p>3.4. В постоянный состав Кадрового комитета входят:</p> <p>3.4.1.руководитель Организации;</p> <p>3.4.2.руководитель Отдела персонала и представитель Отдела персонала, ответственный за программу наставничества в Организации;</p> <p>3.4.3.руководители структурных подразделений Организации, изъявившие желание участвовать в работе Кадрового комитета;</p> <p>3.4.4.наставники, имеющие высокие оценки работы в качестве наставников и изъявившие желание участвовать в работе Кадрового комитета;</p> <p>3.4.5.руководитель рабочей группы по сохранению ключевых знаний и навыков;</p> <p>3.4.6.представитель первичной профсоюзной организации (при ее наличии) или, при отсутствии первичной профсоюзной организации, иного представительного органа работников (при наличии).</p> |
| <p>3.5. Для подготовки решений по важным вопросам Кадровый комитет может создавать рабочие группы, с привлечением руководителей структурных подразделений и экспертов, не являющихся членами Кадрового комитета.</p> |
| <p>3.6. Мероприятия, направленные на развитие системы наставничества, включают в себя следующее:</p> <p>3.6.1.планирование потребностей в наставниках;</p> <p>3.6.2.отбор и обучение наставников;</p> <p>3.6.3.формирование списка наставляемых;</p> <p>3.6.4.отбор наставляемых (если применимо);</p> <p>3.6.5.формирование пар наставник – наставляемый;</p> <p>3.6.6.разработка и реализация программы наставничества;</p> <p>3.6.7.оценка эффективности программы наставничества.</p> |
| <p>3.7. Распределение ответственности за развитие системы наставничества в Организации приведено в Таблице 1.</p> |
| Таблица 1 |
| <u>Условные обозначения:</u> |

- O - ответственный за реализацию процесса
- У - участвует в реализации процесса
- С - согласует
- К - осуществляет контроль выполнения
- Р - принимает решения

| № | Этап | Кадровый комитет | Отдел персонала | Руководители структурных подразделений | Руководитель рабочей группы по сохранению ключевых | Наставники | Наставляемые |
|-----------|---|------------------|-----------------|--|--|------------|--------------|
| 1. | Определение количества наставников по каждому виду наставничества | | | | | | |
| 1.1. | Количество наставников для практикантов | Р | O | У | | | |
| 1.2. | Количество наставников для молодых специалистов | Р | O | У | | | |
| 1.3. | Количество наставников для передачи ключевых знаний и навыков | Р | У | У | O | | |
| 1.4. | Количество наставников для назначаемых на должности руководителей начального уровня | Р | O | У | | | |
| 1.5. | Количество наставников для назначаемых на должности руководителей среднего уровня | Р | O | У | | | |
| 2. | Отбор и обучение наставников | | | | | | |
| 2.1. | Выдвижение кандидатов в наставники | | У, К | O | У | | |
| 2.2. | Отбор кандидатов в наставники (если применимо) | С | O, У | У | У | | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|---|------|---|---|---|---|
| 2.3. | Утверждение списка наставников | Р | О | | У | | |
| 2.4. | Обучение наставников | С | О, К | У | | У | |
| 2.5. | Поддержка деятельности наставников, предоставление возможностей для развития и обмена опытом | У | О | У | | У | |
| 3. | Реализация программы наставничества | | | | | | |
| 3.1. | Формирование списка наставляемых | | О | У | | | |
| 3.2. | Отбор наставляемых (практиканты, наставляемые для передачи ключевых знаний и навыков) | У | О | У | У | У | |
| 3.3. | Разработка стандартных программ знакомства с Организацией (для новых работников.) | С | О | У | | У | |
| 3.4. | Разработка типовых программ подготовки на занятие соответствующих должностей | С | О | У | | У | |
| 3.5. | Формирование пар наставник - наставляемый | | О | У | | У | |
| 3.6. | Составление индивидуальных планов развития (наставничества) | С | К | С | | О | У |
| 3.7. | Реализация индивидуальных планов развития (наставничества) | | | | | О | О |
| 4. | Оценка эффективности программ наставничества | | | | | | |
| 4.1. | Предоставление отчетов о выполнении индивидуальных планов развития (наставничества) | | К | С | | О | У |
| 4.2. | Оценка уровня повышения квалификации молодых работников | У | К | О | | У | |

| | | | | | | | |
|--|---|------|---|---|--|---|---|
| 4.3. | Оценка работы наставников | У, Р | О | У | | | У |
| 4.4. | Оценка эффективности системы наставничества | У, Р | О | У | | У | У |
| 4. Организация процесса наставничества для практикантов | | | | | | | |
| 4.1. Задачи Программы наставничества для практикантов: 4.1.1. отбор лучших практикантов для дальнейшего трудоустройства в Организации; 4.1.2. адаптация практикантов к условиям работы в Организации; 4.1.3. создание привлекательного образа работодателя среди практикантов. | | | | | | | |
| 4.2. Ежегодно Кадровый комитет Организации определяет количество и специализацию студентов, которых планируется привлечь для прохождения практики (учебной, производственной, преддипломной). Для прохождения практики привлекаются студенты (преимущественно) из профильных образовательных организаций. | | | | | | | |
| 4.3. Студенты, привлекаемые для прохождения практики, проходят предварительный отбор на основе анкетирования (Приложение 1) или проведения собеседования с представителем Отдела персонала и/или наставника. Преимущество отдается студентам, которые: 4.3.1. имеют профильную для организации специальность; 4.3.2. высказывают желание в дальнейшем работать в Организации; 4.3.3. разделяют корпоративные ценности Организации. | | | | | | | |
| 4.4. Наставниками для практикантов становятся компетентные работники, имеющие допуск к самостоятельной работе, трудовой стаж в Организации более года, стабильно высокие показатели в работе, высокие оценки соответствия корпоративным ценностям, имеющие способность и желание обучать и передавать свой опыт. | | | | | | | |
| 4.5. За каждым практикантом закрепляется наставник. За одним наставником может быть закреплено не более 3 практикантов. Назначение наставника закрепляется приказом по Организации. | | | | | | | |
| 4.6. Программа наставничества для практикантов состоит из следующих основных разделов: 4.6.1. знакомство с Организацией (история, стратегия развития, перспективные направления деятельности, производственные планы, основные бизнес-процессы, ключевые подразделения); 4.6.2. знакомство со структурным подразделением Организации (направления деятельности, организационные вопросы и рабочие условия, смежные подразделения); 4.6.3. индивидуальный план развития (наставничества), разрабатываемый совместно наставником и практикантом с учетом вида практики (учебная, производственная, включая преддипломную), Приложение 2. В индивидуальном плане развития (наставничества), должны быть указаны сроки предоставления промежуточной, финальной отчетности и оценки результатов. | | | | | | | |
| 4.7. Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты (ЛНА) по организации наставничества для практикантов, приведены в Приложении 3. | | | | | | | |
| 4.8. По результатам прохождения практики наставник представляет в Отдел персонала оценку работы практиканта и рекомендации по дальнейшему взаимодействию (Приложение 4). | | | | | | | |

| |
|---|
| <p>4.9. Оценка деятельности наставников осуществляется Кадровым комитетом по следующим критериям:</p> <p>4.9.1. выполнения плана наставничества;</p> <p>4.9.2. обратная связь от практикантов (Приложение 5).</p> |
| <p>5. Программа наставничества для молодых специалистов</p> |
| <p>5.1. Задачи программы наставничества для молодых специалистов:</p> <p>5.1.1. сокращение сроков освоения трудовых/должностных обязанностей;</p> <p>5.1.2. адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения;</p> <p>5.1.3. развитие ответственного отношения к работе;</p> <p>5.1.4. сокращение текучести в первый год работы.</p> |
| <p>5.2. Наставничество в обязательном порядке устанавливается для:</p> <p>5.2.1. молодых специалистов;</p> <p>5.2.2. молодых работников, принятых на работу с испытательным сроком.</p> |
| <p>5.3. Решение о целесообразности назначения наставника принимается с учетом предыдущего опыта работы работника и требований рабочего места, предусмотренных должностной инструкцией.</p> |
| <p>5.4. Наставниками для молодых специалистов могут быть профессионально компетентные работники, имеющие трудовой стаж в Организации более 3 лет, демонстрирующие стабильно высокие показатели в работе, высокие оценки соответствия корпоративным ценностям, имеющие способность и желание обучать и передавать свой опыт.</p> |
| <p>5.5. За одним наставником может быть закреплено не более 3 работников.</p> |
| <p>5.6. Наставник назначается работнику с даты его приема на работу сроком до одного года, но не менее чем на период испытательного срока. Наставник назначается приказом по Организации.</p> |
| <p>5.7. Программа наставничества состоит из следующих основных разделов:</p> <p>5.7.1. знакомство с организацией (история, стратегия развития, перспективные направления деятельности, производственные планы, основные бизнес-процессы, ключевые подразделения);</p> <p>5.7.2. знакомство с подразделением (направления деятельности, организационные вопросы и рабочие условия, смежные подразделения);</p> <p>5.7.3. индивидуальный план развития (наставничества) в зависимости от требований должностной инструкции или инструкции по профессии.</p> |
| <p>5.8. Для обучения молодых специалистов рекомендуется использовать стандартизированные программы подготовки. При отсутствии таких программ индивидуальный план развития (наставничества) разрабатывается непосредственным руководителем молодого работника совместно с наставником (Приложение 2). В индивидуальном плане развития (наставничества) должны быть указаны сроки представления промежуточной и финальной отчетности и оценки результатов.</p> |
| <p>5.9. Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты Организации по наставничеству молодых специалистов приведены в Приложении 6.</p> |
| <p>5.10. Деятельность наставника оценивается непосредственным руководителем молодого специалиста или руководителем структурного подразделения с учетом выполнения индивидуального плана развития (наставничества) и уровня овладения необходимыми знаниями и навыками:</p> |

| |
|---|
| <p>5.10.1. способности самостоятельно выполнять должностные/трудовые обязанности;</p> <p>5.10.2. результативности выполнения должностных/трудовых обязанностей;</p> <p>5.10.3. уровня развития профессиональных знаний, навыков и умений.</p> |
| <p>5.11. Образец отчета о прохождении программы наставничества и деловых качествах молодого специалиста приведен в Приложении 7.</p> |
| <p>6. Программа наставничества для передачи ключевых знаний и навыков</p> |
| <p>6.1. Задачи программы наставничества для передачи ключевых знаний и навыков:</p> <p>6.1.1. сохранение и передача ключевых знаний и навыков;</p> <p>6.1.2. обеспечение преемственности поколений на ключевых должностях;</p> <p>6.1.3. повышение профессионального уровня работников;</p> <p>6.1.4. повышение уровня мотивации к профессиональному развитию.</p> |
| <p>6.2. Наставничество для передачи ключевых знаний и навыков необходимо в следующих случаях:</p> <p>6.2.1. прогнозируется дефицит персонала в конкретном бизнес-направлении;</p> <p>6.2.2. важность данного бизнес-направления для достижения целей Организации;</p> <p>6.2.3. высокий риск утраты знаний и навыков (сложно или невозможно восполнить потерю).</p> |
| <p>6.3. К ключевым знаниям и навыкам могут относиться:</p> <p>6.3.1. трудовые функции;</p> <p>6.3.2. знание и использование определенных инструментов;</p> <p>6.3.3. знание и использование определенных стандартов, норм и правил;</p> <p>6.3.4. знания и навыки исследований, разработки, технологий производства.</p> |
| <p>6.4. Источниками для определения ключевых знаний и навыков могут быть профессиональные стандарты, квалификационные справочники, должностные инструкции, инструкции по профессии, интервью с руководителями структурных подразделений и экспертами.</p> |
| <p>6.5. Выявление ключевых знаний и навыков и оценка риска их утраты проводится рабочей группой по сохранению ключевых знаний и навыков, формируемой при Кадровом комитете.</p> |
| <p>6.6. Состав рабочей группы по сохранению ключевых знаний и навыков определяется Кадровым комитетом. В состав рабочей группы по сохранению ключевых знаний и навыков рекомендуется включать:</p> <p>6.6.1. руководителей структурных подразделений Организации;</p> <p>6.6.2. представителя службы управления персоналом;</p> <p>6.6.3. экспертов.</p> |
| <p>6.7. Для оценки рисков утраты ключевых знаний и навыков, выявления потенциальных наставников и наставляемых используется матрица ключевых знаний и навыков Организации. Образец матрицы ключевых знаний и навыков и описание последовательности действий приведены в Приложении 8.</p> |
| <p>6.8. Первичный список кандидатов в наставники формирует рабочая группа по сохранению ключевых знаний и навыков исходя из проведенной оценки рисков утраты ключевых знаний и навыков, стратегии развития, перспективных направлений деятельности и производственных планов Организации.</p> |

| |
|---|
| <p>6.9. Для участия в программе наставничества по передаче ключевых знаний и навыков могут привлекаться пенсионеры по возрасту (из числа бывших работников Организации), обладающие требуемыми знаниями и навыками.</p> |
| <p>6.10. Отдел персонала совместно с экспертами проводит с кандидатами в наставники интервью с целью уточнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.10.1. уровня владения ключевыми знаниями и навыками, 6.10.2. наличия навыков обучения и развития работников, 6.10.3. готовности стать наставником по передаче ключевых знаний и навыков. |
| <p>6.11. Решение о закреплении наставников принимается Кадровым комитетом на основании результатов интервью с кандидатами в наставники.</p> |
| <p>6.12. Необходимыми условиями для включения работника в программу наставничества по передаче ключевых знаний и навыков являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.12.1. личное желание работника; 6.12.2. стаж работы в Организации не менее 1 года; 6.12.3. соответствие требованиям к образованию/квалификации; 6.12.4. положительные рекомендации от непосредственного руководителя; 6.12.5. лояльность к Организации, желание продолжать работать в Организации. |
| <p>6.13. Решение о включении работника в программу наставничества по передаче ключевых знаний и навыков принимается Кадровым комитетом по результатам интервью кандидата с представителем Отдела персонала и экспертами.</p> |
| <p>6.14. Участие в программе наставничества по передаче ключевых знаний и навыков в качестве наставляемого включается в индивидуальный план развития работника.</p> |
| <p>6.15. Назначение работника в качестве наставника осуществляется приказом по Организации.</p> |
| <p>6.16. Индивидуальный план передачи ключевых знаний и навыков разрабатывается наставником и работником. Индивидуальный план согласовывается с руководителем структурного подразделения и утверждается Кадровым комитетом. Образец индивидуального плана приведен в Приложении 9. В индивидуальном плане должны быть указаны сроки предоставления промежуточной и финальной отчетности о его исполнении.</p> |
| <p>6.17. Основные формы и методы наставничества по передаче ключевых знаний и навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.17.1. совместная работа с наставником над задачами и проектами; 6.17.2. выполнение научно-исследовательских или опытно-конструкторских работ; 6.17.3. разработка учебно-методических материалов; 6.17.4. иные формы получения ключевых знаний. |
| <p>6.18. Примерные формулировки для включения в ЛНА по организации программы наставничества для передачи ключевых знаний и навыков приведены в Приложении 10.</p> |
| <p>6.19. Деятельность наставника и работника оценивается непосредственным руководителем работника и Кадровым комитетом по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.19.1. выполнение индивидуального плана передачи ключевых знаний и навыков (конкретные результаты и реализованные проекты); 6.19.2. степень овладения работником ключевыми знаниями и навыками; |

| |
|--|
| 6.19.3. наличие задокументированных результатов работы, позволяющих хранить и распространять ключевые знания. |
| 7. Программа наставничества для назначаемых на должности начального звена управления |
| 7.1. Задачи программы наставничества: <ul style="list-style-type: none"> 7.1.1. ускорение процесса адаптации к работе на новом уровне (в управлении); 7.1.2. снижение риска неэффективных управленческих действий. |
| 7.2. Работникам, назначаемым на должности начального звена управления, назначается наставник из числа руководителей среднего или высшего звена управления сроком на 6 месяцев. |
| 7.3. Индивидуальный план развития (наставничества) составляется непосредственным руководителем совместно с наставником и включает в себя следующие темы: <ul style="list-style-type: none"> 7.3.1. управление персоналом (мотивирование и развитие подчиненных, ролевая модель руководителя и соответствие корпоративным ценностям); 7.3.2. планирование и организация деятельности (оперативное и среднесрочное планирование с учетом рисков и необходимых ресурсов, новые бизнес-процессы, стандарты и регламенты); 7.3.3. экономическая эффективность структурного подразделения (бюджетирование и сокращение затрат, анализ экономической эффективности, повышение производительности труда); 7.3.4. взаимодействие с внешними организациями и заказчиками, контролирующими и проверяющими органами, межфункциональное взаимодействие. |
| 7.4. Примерный образец индивидуального плана развития (наставничества) приведен в Приложении 11. |
| 7.5. Основные формы и методы наставничества: <ul style="list-style-type: none"> 7.5.1. Развитие подчиненных (постановка индивидуальных целей в соответствии с зонами развития); 7.5.2. регулярная обратная связь по результатам применения новых знаний и навыков; 7.5.3. участие в совещаниях и конференциях, переговорах с руководителями вышестоящих и смежных организаций, контролирующих органов. |
| 7.6. Деятельность наставника и работника оценивается непосредственным руководителем работника и Кадровым комитетом по следующим критериям: <ul style="list-style-type: none"> 7.6.1. выполнение индивидуального плана развития (наставничества); 7.6.2. выполнение КПЭ руководителя / подразделения; 7.6.3. степень овладения новыми знаниями и навыками; |
| 8. Программа наставничества для назначаемых на должности среднего звена управления |
| 8.1. Задачи программы наставничества: <ul style="list-style-type: none"> 8.1.1. повышение степени готовности работника к занятию целевой должности; 8.1.2. формирование у работника стратегического мышления; 8.1.3. поддержка в планировании карьеры и реализации планов развития; |
| 8.2. Работникам, назначаемым на должности среднего звена управления, назначается наставник из числа руководителей среднего или высшего звена управления сроком на 6 месяцев. |

| |
|---|
| <p>8.3. Индивидуальный план развития (наставничества) составляется непосредственным руководителем совместно с наставником и включает в себя следующие темы:</p> <p>8.3.1. принятие решений (методы сбора и анализа информации, оценка рисков, подходы к принятию решений, культура принятия ответственности);</p> <p>8.3.2. ориентация на потребителя (анализ требований потребителей, предупреждение отклонений, влияние на потребителей);</p> <p>8.3.3. постоянные улучшения (сбор и анализ улучшений, системы менеджмента качества, производительность труда, устойчивое развитие);</p> <p>8.3.4. вовлечение работников (командная работа, лидерство, коммуникации, достижение общих целей).</p> |
| <p>8.4. Основные формы и методы наставничества:</p> <p>8.4.1. Развитие подчиненных (постановка индивидуальных целей в соответствии с зонами развития);</p> <p>8.4.2. регулярная обратная связь по результатам применения новых знаний и навыков;</p> <p>8.4.3. реализация проекта улучшений (основные направления улучшений: улучшение условий труда и техники безопасности, повышение качества выпускаемой продукции / услуг, снижение производственных и непроизводственных потерь, снижение запасов незавершенного производства и товарно-материальных ценностей, снижение расходов в себестоимости продукции, экономия материальных и энергетических ресурсов, применение новых технологий, выявление дополнительных доходов, повышение выручки).</p> |
| <p>8.5. Деятельность наставника и работника оценивается непосредственным руководителем работника и Кадровым комитетом по следующим критериям:</p> <p>8.5.1. выполнение индивидуального плана развития (наставничества);</p> <p>8.5.2. выполнение КПЭ руководителя / подразделения;</p> <p>8.5.3. получение эффекта от реализации проекта улучшений;</p> |
| <p>8.6. Пары наставник – резервист формируются с учетом матрицы формирования пар (Приложение 12). При определении пар могут учитываться данные анкет менторов и резервистов (Приложения 13 и 14).</p> |
| <p>9. Приложения</p> |
| <p>9.1. Приложение 1 – Анкета кандидата на прохождение практики;</p> |
| <p>9.2. Приложение 2 – Индивидуальный план развития (наставничества);</p> |
| <p>9.3. Приложение 3 – Примерные формулировки - наставничество для практикантов;</p> |
| <p>9.4. Приложение 4 – Профиль оценки практиканта;</p> |
| <p>9.5. Приложение 5 – Анкета обратной связи по итогам прохождения практики;</p> |
| <p>9.6. Приложение 6 – Примерные формулировки - наставничество для молодых специалистов;</p> |
| <p>9.7. Приложение 7 – Отчет о реализации программы наставничества молодого специалиста;</p> |
| <p>9.8. Приложение 8 – Оценка риска утраты ключевых знаний и навыков;</p> |
| <p>9.9. Приложение 9 – Индивидуальный план передачи ключевых знаний и навыков;</p> |

| | |
|-------|--|
| 9.10. | Приложение 10 – Примерные формулировки - передача ключевых знаний и навыков; |
| 9.11. | Приложение 11 – Индивидуальный план развития - начальное звено управления; |
| 9.12. | Приложение 12 – Матрица формирования пар наставничества; |
| 9.13. | Приложение 13 – Анкета наставника; |
| 9.14. | Приложение 14 – Анкета резервиста; |

2.2. Приложение 1 – Анкета кандидата на прохождение практики

АНКЕТА
кандидата на прохождение практики

| | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------|-------------|
| Ф.И.О. | | | |
| Контактный телефон | | | |
| E-mail | | | |
| Образование и успеваемость: | | | |
| Название учебного заведения | Факультет, специальность | Курс | Средний бал |
| | | | |
| Вид практики | Длительность практики | Период прохождения практики | |
| | | | |
| Публикации | | | |
| Именные стипендии | | | |
| Участие в конференциях | | | |
| Три самые успешные научные работы в ВУЗе | | | |
| Дополнительные курсы (название, год) | | | |
| Имеете ли Вы договор о целевом обучении? | | | |
| Да, (укажите с кем) | | | |
| Нет, не имею | | | |
| Опыт работы (укажите опыт работы, включая прохождение практики, временную работу): | | | |
| Период (месяц, год) | Организация/ должность | Краткое описание обязанностей | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Карьерные ожидания и мобильность: | | | |
| Какие цели Вы ставите перед собой в рамках прохождения практики? | | | |

| | |
|---|---------|
| Чему Вы хотите научиться / что узнать в рамках прохождения практики? | |
| Как Вы представляете развитие своей карьеры после окончания учебного заведения? | |
| Как прохождение практики в Организации поможет Вам реализовать Ваши карьерные планы? | |
| Какие сильные стороны, по Вашему мнению, отличают Вас от других потенциальных кандидатов? | |
| Город Вашего постоянного проживания (если отличается от города, в котором Вы учитесь) | |
| Готовы ли Вы к переезду в другой город/регион? | |
| Дополнительные комментарии: | |
| Дата | Подпись |

2.3. Приложение 2 – Индивидуальный план развития (наставничества);

Индивидуальный план развития (наставничества)

| Ф.И.О. наставляемого | | | | |
|---------------------------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| Подразделение | | | | |
| Должность | | | | |
| Ф.И.О. наставника | | | | |
| № п/п | Профессионально-технические знания и навыки | Мероприятия | Срок выполнения / периодичность | Отметка о выполнении |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| Участие в деятельности подразделения: | | | | |
| Описание задания | | Срок исполнения / периодичность | | Отметка о выполнении |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Наставник: _____ Подпись _____ Дата _____

Практикант: _____ Подпись _____ Дата _____

СОГЛАСОВАНО

Руков. подразд.: _____ Подпись _____ Дата _____

Итоговая оценка выполнения индивидуального плана развития (наставничества):

Наставник: _____ Подпись _____ Дата _____

2.4. Приложение 3 – Примерные формулировки - наставничество для практикантов

Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации программы наставничества для практикантов, определяющие права и обязанности наставников и практикантов

Наставник имеет право:

- вносить предложения руководителю структурного подразделения о создании практиканту необходимых условий для прохождения практики;
- требовать от практиканта выполнения плана наставничества, инструкций и распоряжений, касающихся обучения;
- по согласованию с руководителем структурного подразделения привлекать других специалистов к процессу наставничества с целью повышения его эффективности.

Наставник обязан:

- ознакомить практиканта с условиями работы, правилами внутреннего трудового распорядка;
- обучить практиканта пониманию требований нормативных документов, требований охраны труда и техники безопасности на своем рабочем месте;
- разработать совместно с практикантом индивидуальный план развития (наставничества);
- оказывать практиканту всестороннюю помощь в овладении профессиональными навыками, передавать свои знания и опыт;
- контролировать ход выполнения практикантом индивидуального плана развития (наставничества);
- составить отчет о выполнении индивидуального плана развития (наставничества) по завершении периода наставничества.

Практикант имеет право:

- участвовать в разработке индивидуального плана наставничества;
- обращаться за помощью к своему наставнику;
- обращаться в службу управления персоналом по вопросам наставничества.

Практикант обязан:

- выполнять в установленный срок индивидуальный план наставничества;
- следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий;
- внимательно и уважительно относиться к наставнику и коллегам;
- предоставлять отчеты о проделанной работе.

2.5. Приложение 4 – Профиль оценки практиканта

Профиль оценки практиканта

(заполняется наставником)

| | | | | | |
|--|---------------|----------|---------------|----------|---------------|
| Ф.И.О. практиканта | | | | | |
| Название учебного заведения и факультета | | | | | |
| Вид и сроки прохождения практики | | | | | |
| Подразделение | | | | | |
| Ф.И.О. Наставника | | | | | |
| Основные виды работ: | | | | | |
| <i>Оцените, пожалуйста, Вашего практиканта по 5-балльной шкале, где 5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень:</i> | | | | | |
| Критерии оценки | ☹ 1 | 2 | ☺ 3 | 4 | ☺ 5 |
| <i>Результативность, эффективность</i> | | | | | |
| Качество выполненных работ | | | | | |
| Соблюдение сроков выполнения поставленных задач | | | | | |
| Соблюдение установленных правил и инструкций | | | | | |
| <i>Компетентность</i> | | | | | |
| Профессиональные знания | | | | | |
| Аналитические способности | | | | | |
| Компьютерная грамотность | | | | | |
| <i>Способность к профессиональному развитию</i> | | | | | |
| Стремление перенимать опыт других работников | | | | | |
| Способность усваивать новые знания | | | | | |
| Стремление изучать новое за рамками повседн. работы | | | | | |
| <i>Навыки общения</i> | | | | | |
| Навыки общения, коммуникабельность, вежливость | | | | | |
| Умение работать в команде | | | | | |
| Способность убеждать и бороться за поддержку | | | | | |
| <u>Дополнительные комментарии:</u> | | | | | |

| | | | |
|--|--|---------|------|
| <u>Рекомендации по дальнейшему взаимодействию:</u> | | | |
| Приглашение на производственную/преддипломную практику (в случае, если практикант проходил учебную практику) | | | |
| Заключение трудового договора после окончания ВУЗа/ССУЗа | | | |
| Взаимодействие нецелесообразно | | | |
| Наставник: | | Подпись | Дата |

2.6. Приложение 5 – Анкета обратной связи по итогам прохождения практики

Анкета
обратной связи по итогам прохождения
учебной/производственной/преддипломной практики
(заполняется практикантом)

| | | | | | |
|--|---------------|----------|---------------|----------|---------------|
| Ф.И.О. практиканта | | | | | |
| Название учебного заведения и факультета | | | | | |
| Вид и сроки прохождения практики | | | | | |
| Подразделение | | | | | |
| Ф.И.О. Наставника | | | | | |
| Основные виды работ: | | | | | |
| <i>Оцените, пожалуйста, Вашего практиканта по 5-балльной шкале, где 5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень:</i> | | | | | |
| Критерии оценки | ☹ 1 | 2 | ☺ 3 | 4 | ☺ 5 |
| Уровень знаний, полученных Вами в процессе работы с наставником | | | | | |
| Уровень навыков, приобрет. Вами в процессе работы с наставником | | | | | |
| Доступность и понятность изложения материала наставником | | | | | |
| Удовлетворенность стилем общения наставника | | | | | |
| | | | | | |
| Какие практические навыки Вы получили в процессе прохождения практики? | | | | | |
| | | | | | |
| Что Вам понравилось в процессе прохождения практики? | | | | | |
| | | | | | |
| С какими сложностями Вы столкнулись в процессе прохождения практики? | | | | | |
| | | | | | |
| Планируете ли Вы по окончании своего обучения вернуться к нам на работу? | | | | | |
| | | | | | |
| Дата | Подпись | | | | |

**Примерные формулировки
для включения в локальные нормативные акты
по организации программы наставничества для молодых специалистов,
определяющие права и обязанности наставников и молодых специалистов**

Наставник имеет право:

- запрашивать информацию о работнике у его непосредственного руководителя;
- вносить предложения руководителю структурного подразделения о создании молодому специалисту необходимых условий для выполнения трудовых обязанностей;
- контролировать ход выполнения молодым специалистом его трудовых обязанностей, вносить корректировки в индивидуальный план развития (наставничества);
- требовать от молодого специалиста выполнения плана развития (наставничества), инструкций и распоряжений, касающихся работы и обучения;
- по согласованию с руководителем структурного подразделения привлекать других специалистов к процессу наставничества с целью повышения его эффективности;
- вносить предложения руководителю структурного подразделения о поощрении молодого специалиста или наложении на него дисциплинарного взыскания в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом Российской Федерации, и в соответствии с локальными нормативными актами;
- вносить предложения руководителю структурного подразделения о присвоении молодого специалиста разряда с учётом успешного выполнения программы наставничества.

Наставник обязан:

- знать требования локальных нормативных актов, определяющих права и обязанности молодого специалиста по занимаемой должности или трудовым обязанностям;
- ознакомить молодого специалиста с условиями работы, правилами внутреннего трудового распорядка;
- обучить молодого специалиста рациональной организации труда, пониманию требований нормативных документов, требований охраны труда и техники безопасности на своем рабочем месте;
- разработать совместно с непосредственным руководителем молодого специалиста индивидуальный план развития (наставничества);
- оказывать молодому специалисту всестороннюю помощь в овладении профессиональными навыками, своевременно выявлять и устранять ошибки в трудовой деятельности молодого специалиста, передавать свои знания и опыт;
- контролировать ход выполнения молодым специалистом его трудовых обязанностей и плана наставничества;
- составить отчет о выполнении плана наставничества по завершении срока наставничества.

Молодой специалист имеет право:

- участвовать в разработке индивидуального плана развития (наставничества);
- обращаться за помощью к своему наставнику;
- обращаться в Отдел персонала по вопросам наставничества;
- участвовать в обсуждении промежуточных и конечных результатов наставничества.

Молодой специалист обязан:

- выполнять в установленный срок индивидуальный план наставничества;
- следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий;
- внимательно и уважительно относиться к наставнику и коллегам;
- повышать свой профессиональный уровень;
- предоставлять отчеты о проделанной работе;
- подтвердить свою квалификацию по завершении программы наставничества.

2.8. **Приложение 7 – Отчет о реализации программы наставн. молодого специалиста**

**Отчет о деловых качествах молодого специалиста
по результатам реализации программы наставничества**
(заполняется непосредственным руководителем молодого специалиста)

Уважаемый руководитель!

Отдел персонала просит Вас оценить результаты деятельности и деловые качества молодого специалиста по окончании программы наставничества.

| | | | | | |
|--|---------------|----------|---------------|----------|---------------|
| Ф.И.О. работника | | | | | |
| Подразделение | | | | | |
| Должность | | | | | |
| Ф.И.О. Наставника | | | | | |
| <i>Оцените, пожалуйста, Вашего практиканта по 5-балльной шкале, где 5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень:</i> | | | | | |
| Критерии оценки | ☹ 1 | 2 | ☺ 3 | 4 | ☺ 5 |
| Знание нормативно-технической документации | | | | | |
| Знание основных операций по порученному участку работы | | | | | |
| Самостоятельность при выполнении должностных обязанностей/трудовых функций | | | | | |
| Качество выполняемых работ | | | | | |
| Итоговая оценка: | | | | | |
| <u>Предложения по результатам оценки:</u> | | | | | |

Руководитель
подразделения:

Подпись

Дата

2.9. Приложение 8 – Оценка риска утраты ключевых знаний и навыков

Последовательность шагов по оценке рисков утраты ключевых знаний и навыков, выявления потенциальных наставников и наставляемых

| Таблица 1. Образец матрицы ключевых знаний и навыков | | | | | | |
|--|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | Ключевой навык А | Ключевой навык Б | Ключевой навык В | Ключевой навык Г | Ключевой навык Д |
| ФИО работника | Приоритет | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| | Риск освобождения должности | | | | | |
| Работник А | 1 | + | ++ | ++ | ++ | + |
| Работник Б | 5 | +++ | +++ | ++ | +++ | +++ |
| Работник В | 1 | 0 | ++ | ++ | 0 | + |
| Работник Г | 1 | 0 | ++ | + | + | 0 |
| Работник Е | 2 | + | +++ | 0 | 0 | ++ |
| Работник Ж | 4 | 0 | +++ | +++ | +++ | ++ |
| Работник З | 1 | + | + | + | + | + |
| Работник И | 3 | + | +++ | ++ | 0 | +++ |

Шаг 1.

Составьте перечень ключевых знаний и навыков организации.

К ключевым знаниям и навыкам могут относиться:

- трудовые функции;
- знание и использование в работе определенных инструментов;
- знание и использование в работе определенных стандартов, норм и правил;
- знания и навыки в области разработки, конструирования, исследований, технологии производства.

Источником для определения ключевых знаний и навыков могут быть профессиональные стандарты, соответствующие квалификационные справочники, должностные инструкции, инструкции по профессии, проведение интервью с руководителями структурных подразделений и экспертами.

Шаг 2.

Внесите в таблицу ФИО работников организации. Работники могут быть объединены по принципу принадлежности к одному структурному подразделению или к одной карьерной группе организации.

Шаг 3.

Для каждого ключевого навыка отметьте знаком +++ тех работников, которые являются экспертами в этой области и могут быть наставниками для других работников.

Для каждого ключевого навыка отметьте знаком ++ тех работников, которые уверенно владеют данным навыком.

Для каждого ключевого навыка отметьте знаком + тех работников, которые владеют данным навыком на недостаточном уровне.

Если использование данного навыка не предполагается должностной инструкцией работника и не входит в круг его обязанностей, ставится знак 0.

Шаг 4.

Оцените приоритет каждого ключевого навыка на основании следующих критериев:

- важность для стратегического развития организации;
- уникальность навыка;
- время, необходимое на подготовку одного работника по данному навыку.

| Таблица 2. Шкала оценки приоритета ключевых знаний и навыков | |
|---|--|
| Значение приоритета | Описание критериев |
| 5 | ключевые знания и навыки, направленные на решение основных производственных задач, которые могут значительно влиять на надежность и безопасность; знания и навыки, специфические для данной организации; подготовка требует 3-5 лет обучения и опыта работы. |
| 4 | ключевые знания и навыки, направленные на решение основных производственных задач; имеется некоторое ограниченное дублирование в других организациях отрасли; подготовка требует 2-3 лет обучения и опыта работы. |
| 3 | важные для решения производственных задач знания и навыки; имеется дублирование в других организациях отрасли; подготовка требует 1-2 лет обучения и опыта работы. |
| 2 | важные для решения производственных задач знания и навыки; имеется дублирование в других организациях отрасли и за ее пределами; в организации существуют программы обучения этому навыку, которые могут быть выполнены в пределах одного года. |
| 1 | знания и навыки, поддерживающие производственный процесс; знания и навыки являются широко распространенными в отрасли и за ее пределами; в организации существуют программы обучения этому навыку, которые могут быть выполнены в пределах 3-6 месяцев. |

Шаг 5.

Проставьте для каждого работника значение риска освобождения должности на основании следующих критериев:

- сроки планируемого выхода работника на пенсию по возрасту;
- сроки планируемого сокращения штата структурного подразделения организации, в которой работает работник;
- сроки планируемого перевода работника на другую работу.

Таблица 3. Шкала оценки риска освобождения должности

| Значение риска освобождения должности | Описание критериев |
|---------------------------------------|---|
| 5 | предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах текущего или следующего календарного года |
| 4 | предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах трех календарных лет |
| 3 | предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах четырех календарных лет |
| 2 | предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах пяти календарных лет |
| 1 | предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту более шести календарных лет; сокращение численности или штата структурного подразделения организации/ перевод работника на другую работу не планируется. |

Шаг 6.

На основании заполненной матрицы определите ключевые знания и навыки с высоким риском утраты:

- ключевые знания и навыки с высоким приоритетом (значения 4 и 5), по которым существует дефицит обученного персонала в настоящее время (например, ключевой навык А в образце матрицы ключевых знаний и навыков);
- ключевые знания и навыки с высоким приоритетом (значения 4 и 5) по которым прогнозируется дефицит обученного персонала в перспективе 1-3 лет (например, ключевой навык Д в образце матрицы ключевых знаний и навыков).

Шаг 7.

Составьте список кандидатов в наставники и наставляемые по ключевым знаниям и навыкам с высоким риском утраты, выявленным на шаге 6.

2.10. Приложение 9 – Индивид. план передачи ключевых знаний и навыков

УТВЕРЖДАЮ
 Председатель
 Кадрового комитета
 «__» _____ 20__ г.

Индивидуальный план передачи ключевых знаний и навыков

| Ф.И.О. наставляемого | | | | |
|---|--------------------------|----------------------|------------------|-----------|
| Подразделение | | | | |
| Должность/профессия | | | | |
| Ф.И.О. Наставника | | | | |
| | | | | |
| № п/п | Ключевые знания и навыки | Мероприятия / задачи | Сроки выполнения | Результат |
| 1. | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 2. | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Итоговый результат выполнения плана передачи ключевых знаний и навыков: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | |
|-----------------------------|---------|------|
| Наставник: | Подпись | Дата |
| <hr/> | | |
| Работник | Подпись | Дата |
| <hr/> | | |
| Руководитель подразделения: | Подпись | Дата |
| <hr/> | | |

2.11. Приложение 10 – Примерные формулир. - передача ключевых знаний и навыков

Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации программы наставничества - передачи ключевых знаний и навыков, определяющие права и обязанности наставников и работников

Наставник имеет право:

- вносить предложения руководителю структурного подразделения о создании работнику необходимых условий для овладения ключевыми знаниями и навыками;
- требовать от работника выполнения заданий, соответствующих его индивидуальному плану передачи ключевых знаний и навыков;
- вносить предложения руководителю структурного подразделения о присвоении работнику следующей категории с учётом успешного выполнения программы наставничества.

Наставник обязан:

- ставить перед работником задачи, соответствующие его индивидуальному плану передачи ключевых знаний и навыков;
- объяснять работнику методы и способы выполнения поставленных задач;
- консультировать работника по интересующим его вопросам;
- контролировать выполнение работником индивидуального плана передачи ключевых знаний и навыков.

Работник имеет право:

- участвовать в разработке индивидуального плана передачи ключевых знаний и навыков;
- обращаться за помощью и консультациями к своему наставнику;
- обращаться в службу управления персоналом по вопросам наставничества;
- участвовать в обсуждении промежуточных и конечных результатов наставничества.

Работник обязан:

- выполнять задания, прописанные в индивидуальном плане передачи ключевых знаний и навыков;
- овладевать ключевыми знаниями и навыками, передаваемыми наставником;
- оформлять результаты работы по передаче ключевых знаний и навыков в форме, позволяющей хранить и распространять ключевые знания;
- оформлять промежуточную и итоговую отчетность;
- выполнять рекомендаций, полученные от комитета по наставничеству.

2.12. Приложение 11 – Индивид. план развития - начальное звено управления

**Индивидуальный план наставничества
для назначаемых на должности начального звена управления**

| Ф.И.О. | | | |
|--|---|-----------------|---------------------------------|
| Подразделение | | | |
| Должность | | | |
| Ф.И.О. непосредств. руководителя | | | |
| | Направления | Описание задачи | Срок выполнения / периодичность |
| 1 | Управление персоналом (мотивирование и развитие подчиненных, ролевая модель руководителя и соответствие корпоративным ценностям); | | |
| 2 | Планирование и организация деятельности (оперативное и среднесрочное планирование с учетом рисков и необходимых ресурсов, новые бизнес-процессы, стандарты и регламенты); | | |
| 3 | Экономическая эффективность структурного подразделения (бюджетирование и сокращение затрат, анализ экономической эффективности, повышение производительности труда); | | |
| 4 | Взаимодействие с внешними организациями и заказчиками, контролирующими и проверяющими органами, межфункциональное взаимодействие | | |
| Непосредственный руководитель: | | Подпись | Дата |
| Работник: | | Подпись | Дата |
| Обратная связь непосредственного руководителя по результатам программы наставничества: | | | |
| Сильные стороны | | | |
| Области для развития | | | |
| Непосредственный руководитель: | | Подпись | Дата |

2.13. Приложение 12 – Матрица формирования пар наставничества

Матрица формирования пар наставничества

Сходный профессиональный опыт и функциональные обязанности



Различия в профессиональном опыте и функциональных обязанностях

2.14. Приложение 13 – Анкета наставника

Анкета наставника

| ФОТО | Дивизион | | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| | ФИО | | | |
| | Должность | | | |
| | Организация | | | |
| Дата рождения | | Тип карьерной группы | | |
| Управленческий опыт (лет) | | Карьерная группа | | |
| Что было бы для меня лучшим результатом наставничества | | | | |
| Какие резервисты мне интересны | | | | |
| Области экспертизы | | | | |
| Образование: | | | | |
| Год окончания | Уровень образов./ ученая степень | Название учебного заведения | Специальность/ программа | |
| | | | | |
| | | | | |
| Профессиональный опыт (за последние 15-20 лет): | | | | |
| Дата начала | Дата окончания | Организация | Должность | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

2.16. Приложение 14 – Анкета резервиста

| Анкета резервиста | | |
|--|-------------|--|
| ФОТО | Дивизион | |
| | ФИО | |
| | Должность | |
| | Организация | |
| В чем для Вас цель наставничества? | | |
| Какие навыки, качества Вы хотели бы развивать? | | |
| С кем из наставников Вы хотели бы работать? | | |
| Какие достижения наставника привлекательны для Вас? | | |
| Какие проекты системы постоянных улучшений Вы реализовали? | | |