

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет»

Государственное автономное профессиональное образовательное
учреждение Иркутской области
«Иркутский колледж экономики, сервиса и туризма»

А.В. Блинникова, М.В. Большедворская

Наставничество в развитии и обучении персонала
Учебно-методическое пособие

Иркутск, 2022 г.

УДК 331.108.4(075.8)

ББК 65.9(2)242я73

Б69

Авторы: А.В. Блинникова, М.В. Большедворская
Наставничество в развитии и обучении персонала: учебно-методическое /
изд. 2-е., перераб., дополненное. ИГУ; А.В. Блинникова,
М.В. Большедворская. – Иркутск, 2022. – 62 с.

Рецензенты:

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»: доцент кафедры
культурологии и управления социальными процессами, руководитель
НПЦ «Креативный город», Фальковская Татьяна Юрьевна

ГАПОУ ИО «Иркутский колледж экономики, сервиса и туризма»:
специалист по кадрам, Швалова Оксана Валерьевна

Учебно-методическое пособие предназначено для педагогов,
методистов, работников служб управления персоналом, занимающихся
вопросами наставничества.

Учебно-методическое пособие включает теоретический материал, а
также практические задания, позволяющие сформировать необходимые
компетенции, тестовое задание для проверки знаний. Может
использоваться при изучении дисциплин профессионального цикла
направления «Управление персоналом».

© Блинникова А.В., Большедворская М.В.

Содержание

Общие положения	4
2. Нормативные и правовые документы для организации наставничества ..	8
3. Наставничество в развитии и обучении персонала	11
3.1. Сравнительная характеристика форм и типов наставничества	12
3.2. Модели наставничества сформировавшиеся в XX веке.....	20
3.3. Процедуры наставничества	21
3.4. Характеристика уровней готовности наставника	22
3.5. Современные технологии наставничества.....	24
4. Мотивация и оценка эффективности наставничества в организации	25
5. Документирование наставничества.....	27
6. Типичные ошибки при организации системы наставничества	29
7. Формы наставничества в образовательных организациях.....	30
7.1. Практический опыт наставничества в образовательной организации	33
8. Наставничество на производстве.....	39
8.1. Практический опыт наставничества на производстве	41
Заключение	46
Практические задания.....	48
Тестовые задания для самопроверки.....	53
Список использованных источников	58
Приложение Ключ к тестовым заданиям.....	61

Общие положения

Компетентностный подход является основой современного образовательного процесса. Действующие хозяйственные структуры требуют от выпускников профессиональных образовательных организаций сформированного прикладного знания, т.е. не знания о деятельности, а знания в деятельности. Сформированное прикладное знание позволяет использовать свой собственный опыт как часть опыта человечества в повседневной деятельности. Так же компетентностный подход подразумевает суждение о наличии знаний, умений по результату деятельности. Знания и умения в компетентностном подходе рассматриваются не как сумма отдельных элементов, а как интеграционные качества личности. Итак, главная задача образовательной организации – выпуск компетентного специалиста, способного проявлять единство знаний, умений, качеств, свойств личности, позволяющее действовать самостоятельно, брать на себя ответственность за порученное дело [5].

Использование компетентностного подхода в образовательном процессе подразумевает определение результатов (целей) обучения и критериев оценки деятельности. Критерии оценки деятельности сформированы на основе требований федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению «Управление персоналом», квалификация – бакалавриат (ФГОС ВО) [13] и Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» [14].

Наставничество является одновременно методом адаптации и обучения персонала, рассматривается, как элемент развития и адаптации персонала, когда опытные работники делятся компетенциями с начинающими сотрудниками.

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» в рамках обобщенной трудовой функции Деятельность по развитию персонала и трудовых функций: Организация обучения персонала; Организация адаптации и стажировки персонала; Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала также предусматривает наличие у специалиста по управлению персоналом знаний и умений по адаптации и обучению сотрудников (табл. 1):

Таблица 1.

Знания и умения по адаптации и обучению сотрудников

Знания	Умения
<ul style="list-style-type: none"> – Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала; – Методология обучения; – Порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ; – Методы адаптации и стажировок; – Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; – Порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала; – Порядок ведения учета и отчетности по адаптации и стажировке персонала; – Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры 	<ul style="list-style-type: none"> – Анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; – Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; – Организовывать обучающие мероприятия; – Составлять и контролировать статьи расходов на обучение персонала для планирования бюджетов; – Разрабатывать и комплектовать учебно-методические документы; – Производить оценку эффективности обучения персонала; – Разрабатывать и оформлять документы по процессам организации обучения персонала и их результатам; – Определять группы персонала для стажировки и адаптации; – Определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала; – Согласовывать мероприятия адаптации и стажировки с возможностями производства; – Производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала; – Составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по адаптации и стажировке персонала для планирования бюджетов; – Производить оценку эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала; – Оформлять документы по вопросам проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, предоставляемые в государственные органы,

Знания	Умения
персонала; – Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации и стажировки персонала.	профессиональные союзы и другие представительные органы работников; – Обеспечивать документационное сопровождение обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала; – Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала.

Опираясь на требования ФГОС ВО и ПС в рамках компетентностного подхода систематизируем результаты обучения и критерии оценки деятельности модуля «Наставничество в развитии и обучении персонала».

Изучение любого предмета начинается с истории предмета, далее сосредотачиваются на современности, поэтому первый результат обучения содержит исторический аспект наставничества и методологию наставничества.

Результат 1. Охарактеризовать требования к наставничеству на историческом и современном этапе управления персоналом.

Критерии оценки деятельности

- а) История наставничества в России охарактеризована верно.
- б) Виды наставничества с точки зрения формальности и неформальности охарактеризованы верно.
- в) Цель и задачи наставничества охарактеризованы верно.
- г) Модели наставничества классифицированы верно.
- д) Требования к наставнику охарактеризованы верно.
- е) Преимущества и недостатки метода перечислены верно.

Практическая деятельность включает планирование деятельности, организацию, учет, анализ и координацию. Традиционно практическая деятельность может быть разделена на два этапа: подготовительный и основной. Подготовительный этап включает: регламентацию процесса наставничества, прогнозирование потребности в наставничестве,

планирование процесса наставничества, определение затрат на реализацию наставничества. Основной этап содержит: организацию и документирование процессов наставничества, контроль расходов и мероприятий, анализ и оценка мероприятий, внесение предложений по совершенствованию процесса наставничества.

Результат 2. Разработка документов, сопровождающих процедуру наставничества

Критерии оценки деятельности.

а) Разработать локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок наставничества в соответствии с требованиями законодательства и методологии наставничества.

б) Анализировать и определить потребности в наставничестве сотрудников в соответствии с целями организации на основании методологии наставничества.

в) Разработать план наставничества сотрудников на рабочих местах в соответствии с методологией обучения.

г) Составить смету затрат на наставничество в соответствии с методологией наставничества.

д) Определять группы персонала для наставничества в соответствии с методологией наставничества.

е) Согласовывать мероприятия наставничества с возможностями производства в соответствии с методологией наставничества.

Результат 3. Характеристика основного этапа наставничества.

Критерии оценки деятельности

а) Разрабатывать и оформлять документы по процессам наставничества и их результатам в соответствии с методологией наставничества.

б) Вести учет и отчетность по наставничеству персонала в соответствии с методологией наставничества.

в) Производить анализ и оценку результатов наставничества в соответствии с методологией наставничества.

г) Производить оценку эффективности мероприятий по наставничеству персонала в соответствии с методологией наставничества.

д) Составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы наставничества для планирования бюджетов в соответствии с правилами бюджетирования.

2. Нормативные и правовые документы для организации наставничества

Национальный проект «Образование», утверждён на заседании проектного комитета по национальному проекту «Образование» от 07 декабря 2018 г. № 3. Национальный проект, в свою очередь, включает федеральные проекты. Национальный проект «Образование» состоит из 10 федеральных проектов. Один из них – федеральный проект «Социальная активность». Цель федерального проекта: развитие добровольчества (волонтерства), развитие талантов и способностей у детей и молодежи, в т.ч. студентов, путем поддержки общественных инициатив и проектов, вовлечения к 2024 году в добровольческую деятельность 20% граждан, вовлечения 45% молодежи в творческую деятельность и 70% студентов в клубное студенческое движение. Одна из задач федерального проекта – Создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере добровольчества (волонтерства). К сожалению, далее в паспорте проекта проблема развития наставничества более не рассматривается, проект сосредотачивается на развитии добровольческого движения. Тем не менее, даже такое косвенное упоминание о проблеме наставничества в нашей стране, уже свидетельствует о том, что эта проблема должна решаться на государственном уровне. Например, в Трудовом кодексе (глава 32) предусмотрено заключение ученического договора с работником,

различные формы обучения, но статус учителя (наставника), не обозначен в Трудовом кодексе.

Нормативно-правовые основания такой деятельности в Российской Федерации обеспечиваются рядом документов, соответствующих требованиям международных конвенций, среди которых:

- Всеобщая Декларация Добровольчества (принята на XVI Всемирной Конференции Международной Ассоциации Добровольческих Усилий - IAVE, Амстердам, январь, 2001 г.);

- Конвенция о правах ребенка (одобрена Генеральной Ассамблеей ООН 20.11.1989) ратифицирована Постановлением ВС СССР от 13.06.1990 № 1559.

- Резолюция Европейского парламента 2011/2088 (INI) от 1 декабря 2011 г. о предотвращении преждевременного оставления школы.

Анализ этих документов показывает, что институт наставничества отталкивается от потребностей ребенка в специальной охране и заботе, в том числе в правовой защите. Это предполагает равенство возможностей и выбор в сфере образования, а также доступ к качественному образованию для представителей всех социальных, этнических и религиозных групп, независимо от пола или индивидуальных особенностей.

Правовые основания наставничества можно найти в документах по волонтерской деятельности. Нормативно-правовую базу волонтерской деятельности в нашей стране в разных сферах на федеральном уровне обеспечивают:

- Конституция РФ;
- Гражданский Кодекс РФ;
- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон от 9 июня 1993 г. № 5142-1 «О донорстве крови и ее компонентов»;

- Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;

– Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;

– Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

– Федеральный закон от 6 мая 2011 г. № 100-ФЗ «О добровольной пожарной охране»;

– Федеральный закон от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации»;

– Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации (распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.07.2009 № 1054-р).

Такая деятельность в образовательной среде регламентируется следующими нормативно-правовыми актами:

– Стратегия развития волонтерского движения в России (утв. на заседании Комитета Государственной Думы по делам молодежи, протокол № 45 от 14 мая 2010г.);

– Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 №2403-Р);

– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об образовании в Российской Федерации».

Нормативные документы внедрения наставничества в образовательных организациях:

1. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального

образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

2. Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися») (Письмо от 23.01.2020 № МР-42/02).

3. Наставничество в развитии и обучении персонала

Наставничество можно определить как способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека – менее опытному. Упоминания о наставничестве в таких его проявлениях, как подготовка к обряду инициации, менторство, старчество, система взаимного обучения, добровольчество, волонтерство, тьюторство, коучинг и пр., мы можем встретить в истории развития различных культурных сообществ от первобытности до современности [7, 9, 15, 17, 16].

Существует много различных определений наставничества, все они содержат в себе глаголы «поддерживать», «руководить», «содействовать» и т.п. Их важнейшие аспекты связаны со слушанием, задаванием вопросов и открытием перспектив, а не с инструктажем, приказанием и ограничением. Для успешного развития управления наставники необходимы, так как они могут оказывать огромное влияние на формирование установок и поощрение хорошей управленческой практики. Высококачественное наставничество связано с компетентностью, опытом и чётким определением ролей, но, кроме этого, оно в самой значительной степени определяется верным балансом личностных качеств [3].

Наиболее известной из апробированных практик наставничества является программа MENTOR: The National Mentoring Partnership (МЕНТОР: Национальное наставническое партнерство). За 25 лет работы MENTOR результаты реализации программы легли в основу национальных и международных стандартов качества наставничества. Ими были разработаны единые принципы наставничества, была создана и обоснована база профессионального наставничества, расширилось количество стран – участников наставнического движения, в которое включилась и Россия. Разработан перечень компетенций ментора.

3.1. Сравнительная характеристика форм и типов наставничества

Выделяют пять основных типов наставничества (табл. 2).

Таблица 2.

Типы наставничества

№	Тип наставничества	Характеристика
1	Традиционное личное наставничество	Личное наставничество подразумевает наставничество одного молодого человека одним взрослым. Наставник и наставляемый должны встречаться как минимум по четыре часа в месяц на протяжении года. Наставляемые должны изначально знать, на какую продолжительность отношений они могут рассчитывать, чтобы избежать завышенных ожиданий.
2	Групповое наставничество	Групповое наставничество подразумевает работу одного наставника с группой, состоящей максимум из четырех человек. Наставник берет на себя роль лидера и обязательство регулярно проводить встречи с наставляемыми на протяжении длительного периода времени. Большая часть взаимодействия происходит в виде групповых сессий, в рамках которых отведено время на личное общение.
3	Командное наставничество	В рамках командного наставничества несколько взрослых работают с небольшими группами молодых людей (в соотношении взрослых к молодежи не больше, чем один к четырем)
4	Наставничество ровесниками	Наставничество ровесниками предоставляет молодым людям возможность развивать наставнические отношения со сверстниками или младшими по возрасту. Такие молодые наставники служат образцом для подражания. Они требуют постоянной поддержки и тщательного наблюдения.

№	Тип наставничества	Характеристика
5	Интернет-наставничество	(также известное как «онлайн наставничество»). Оно подразумевает отношения взрослого с одним молодым человеком, которые общаются через Интернет по крайней мере один раз в неделю от шести месяцев до года. При этом могут быть организованы две-три личные встречи, одна из которых является стартовой.

Наглядно сравним такие понятия, как «ментор», «тьютор», «коуч», «фасилитатор» (табл. 3), которые в настоящее время относят к сфере наставничества, при этом они имеют свои отличительные особенности. И в целом, данные направления могут рассматриваться, в качестве примера эволюции моделей наставничества [6].

Таблица 3.

Формы наставничества

№п.п.	Понятие	Содержание	Определение содержательной формы наставничества
1.	Ментор - от лат. Mentos – намерение, цель, дух, mon-i-tor – тот, кто наставляет.	руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель.	Менторинг - передача опыта стажеру более опытным сотрудником по типу «делай как я».
2.	Тьютор - от лат. Tutorem – наставник, опекун.	в значении «старший, назначенный опекать младшего студента в процессе обучения».	Тьюторинг - сопровождение процесса корпоративного обучения стажера, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику.
3.	Коуч - англ. couch – тренер.	это опытный специалист, способный строить процесс обучения на основе партнерских взаимоотношений, вдохновлять обучающихся на самостоятельный поиск решения проблем.	Коучинг - раскрытие потенциала личности обучаемого.
4.	Супервизор -от англ. supervisor – наблюдатель, смотритель, руководитель.	это наставник, который берет своего протеже под опеку и полностью несет за него ответственность. Наставник делится сведениями об организации, перспективах	Супервизия – «сессионный» контроль работы протеже, анализ навыков работы. Супервизор стремится к разрешению проблем,

№п.п.	Понятие	Содержание	Определение содержательной формы наставничества
		развития, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля.	возникающих во время работы подопечного.
5.	Бадди - от англ. buddy – друг.	это друг, неформальный наставник, при баддинге с человеком устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с тем отличием, что в данном случае он общается ежедневно только с одним человеком.	Баддинг - помощь, руководство и защита одного человека другим, но отличается от других форм наставничества равноправием участников пары.
4.	Фасилитатор - англ. facilitator, от лат. Facilis – легкий, удобный.	это опытный руководитель, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию на основе креативных моделей корпоративного обучения.	Фасилитация – психологическая техника, активизация деятельности, при которой человек более успешно выполняет поставленные задачи.

Наставничество используется в различных организациях. Оно применяется, если в компании недостаточное количество персонала среднего возраста; если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям бизнеса; если в организации внедрены и функционируют HR-системы, которые без наставничества не имеют смысла; если в компании запланирован приток большого количества новичков (например, в связи с расширением бизнеса); если наблюдается резкое падение показателей качества или других показателей эффективности [6].

Словарь Ожегова дает следующее определение наставничества – это форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставниками. В роли наставника выступает старший сотрудник в профессии в данной организации, который обеспечивает молодому специалисту эмоциональную поддержку, консультирование по карьере, информацию и совет и др. Главная функция наставника – быть примером, нравственным образцом. Наставник – это человек, обладающий опытом, готовый делиться своими знаниями с менее

опытными людьми в обстановке взаимного доверия. Первейшей характеристикой наставника должно быть совмещение в одном лице ролей родителя и сверстника, он должен быть своего рода переходной фигурой в развитии индивида. Наставничество включает в себя помощь, руководство, консультирование и создание сети контактов. Наставник должен поднимать дух и поощрять ученика, делаясь с ним своим энтузиазмом по отношению к своей работе. Европейский центр наставничества предлагает определение наставничества как автономной помощи одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, профессиональных навыков или мышления и сознания.

Можно выделить различные типы наставничества: корпоративное наставничество, квалификационное наставничество и социальное наставничество. Квалификационный наставник должен сопровождать соискателя при прохождении им программы обучения, выводя его к экзамену на получение профессиональной квалификации. Социальный наставник выступает в роли друга, эксперта-советчика или консультанта и работает с людьми в широком спектре ситуаций. Квалификационный наставник почти всегда является более опытным, чем ученик, и обладает более высокой квалификацией. Роль социального наставника может исполнять любой индивид, обладающий способностью и готовностью помочь другому. Все наставники стремятся развивать особые отношения, максимально приближенные к традиционной концепции старшего доверенного лица, советника и консультанта.

Для развития системы управления персоналом наставничество является необходимым. Высококачественное наставничество связано с мотивацией, адаптацией, обучением, компетентностью, лояльностью, опытом и чётким определением коммуникационных и профессиональных ролей. Владимир Бовыкин, доктор экономических наук, президент компании «АМИ–Систем» рассуждает о том, что нужны новые,

«синтетические методы», ведь все «классические» методы мотивации персонала в России не дают результата [8]:

- не оправдывают себя тарифные, сдельные, премиальные, бестарифные, смешанные и другие системы оплаты труда;
- не работают, как надо, KPI, системы грейдов и прочие западные управленческие новации;
- не дают результата методы нематериальной мотивации;
- не помогают руководителям разработанные ими же самими системы стимулирования [4].

За этими «синтетическими методами» скрывается наставничество, объединяющее в себе цели и задачи, методы и приемы, удовлетворяющие интересам разнообразных управленческих функций. В средних и крупных российских компаниях наставничество в первую очередь целеориентировано на систему развития и сохранения персонала. Наставничество повышает мотивацию сотрудников организации и эффективность процесса обучения. После проведения SWOT-анализа, возможна разработка программы наставничества, которая способна удовлетворить потребности организации. Цели программ наставничества могут быть ориентированы для адаптации новых и развития компетенций имеющихся сотрудников, удержания персонала, а так же повышения лояльности и удовлетворенности работой. Наставничество в своей процедуре позволяет новым сотрудникам работать с более опытными и профессиональными коллегами (наставниками). Новые сотрудники, получившие наставников, остаются в компании вдвое чаще, чем те, кто наставников не имел, это данные статистики компаний. Весьма важным признано снижение показателя текучести кадров в организациях, использующих программы наставничества. Коммуникационный эффект наставничества ориентирован на то, что новый работник, общаясь с наставником, погружается в корпоративную культуру, осваивая цели и ценности организации. Привлекательность и очевидная выгода данного

метода для всех сторон, участвующих в процессе обучения, является одной из причин, по которым наставничество уже долгие годы не утрачивает своей актуальности, не смотря на появление новых разработок в сфере методик обучения персонала. Наставничество позволяет развивать сотрудника в профессиональном и в личностном плане, что оказывает положительное влияние на эффективность деятельности организации в целом [10].

Стоит отметить, что первоочередная цель наставничества может быть определена, как адаптационное обучение и поддержка новых/молодых специалистов компании. В связи с кризисными явлениями менеджеры от ротации кадров, обучения на рабочем месте, традиционного наставничества делают большой шаг в сторону методов, которые пришли к нам с Запада. Подобные методы не характерны для классических систем управления, речь идет о менторинге, баддинге, коучинге, супервизии, обучении методом шедоунга, методом секундмента, скаффолдинга, как особого типа процесса инструктирования и др. Сложившиеся экономические и управленческие условия подвигли менеджеров отечественных предприятий к поиску обновленных методов приспособления новых работников к новым условиям. Как показывает анализ практики деятельности ориентация организаций идет, прежде всего, на зарубежные фирмы и их многолетний опыт [5].

На практике различают формальное и неформальное наставничество. Неформальными являются рабочие отношения, которые возникают между работниками разного уровня спонтанно. Формальное же наставничество включает в себя структурированный процесс поддержки наставничества организацией, с адресацией к целевым группам сотрудников. Обычно формальное наставничество используется в качестве части программы развития ключевых сотрудников, адаптации молодых специалистов, сотрудников, имеющих высокий потенциал и сотрудников,

подготавливаемых на руководящие должности. Формальное наставничество документируется [6].

Наставничество может быть индивидуальным и групповым. Методика наставничества почти всегда подразумевает 4 шага.

– первый: подготовка почвы и отображение. Наставник проводит обучение путем семинара и наглядной демонстрации в области обучения.

– второй: Сопровождение обучаемых – наставник присутствует при работе/ выполнении трудовой функции.

– следующий шаг: Катализатор – обучаемый получает задание и выполняет его самостоятельно. Наставник оценивает результат и дает рекомендации.

– последний: Сбор – представляет собой проверку эффективности обучения, позволяет выявить прогресс и недочеты [2].

Задачи наставничества как подпроцесса в системе управления персоналом [4]:

1. Повышение качества подготовки и квалификации персонала.
2. Развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе, возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании.
3. Экономия времени руководителей подразделения на обучение и оценку новых работников.
4. Предоставление наставникам опыта управления и возможности карьерного роста, поощрение за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией.
5. Укрепление командного духа, повышение лояльности сотрудников компании к её системе ценностей.
6. Снижение показателей текучести персонала, уменьшение количества сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока [8].

Функции специалиста-наставника совместно с менеджером по персоналу в основном ориентированы на оказание помощи новому сотруднику (стажеру, адаптанту) в следующих рабочих ситуациях [5]:

- вхождение в темп и ритм работы организации или конкретного структурного подразделения организации;
- освоение должностных задач и функциональных обязанностей;
- приобретение и отработка навыков и умений;
- технологическая адаптация в коллективе;
- выстраивание профессиональных коммуникаций.

Перед специалистом-наставником обычно ставятся следующие задачи:

- завоевать доверие адаптанта, объективно оценивая его активность и стремление к успешной адаптации;
- определить ценности, настрой, способности и характер стажера;
- определить уровень освоения целей, ценностей, корпоративной культуры организации адаптантом;
- получать обратную связь от стажера о его восприятии предприятия;
- контролировать степень освоения материала в ходе обучения;
- осуществлять коррекцию неправильных или недостаточных действий в работе;
- своевременно доводить до сведения руководителя подразделения информацию о соответствии или несоответствии нового сотрудника данной должности [7].

3.2. Модели наставничества сформировавшиеся в XX веке

С 60-ых годов XX в. сложилось несколько моделей наставничества, которые используются до наших дней в системах управления, где это необходимо (табл.4) [2].

Таблица 4.

Модели наставничества

№п. п.	Название модели наставничества	Характеристика	Достоинства	Недостатки
1.	Гуру и его последователь	новый работник (последователь) подчиняется человеку с авторитетом в профессиональном кругу (Гуру), чтобы освоить такие же компетенции. Ученик обязан наблюдать, запоминать и подражать. Особенность заключается в том, что Гуру не объясняют, а разрешают наблюдать за деятельностью.	показывает высокий профессионализм ученика, если ему удастся понимать способы работы куратора.	кандидат не включается в процесс работы, обратной связи практически не существует, сам результат может проявиться через приличный период времени.
2.	Мастер и подмастерье	мастер готов делиться знаниями и навыками с подопечным. В том случае, когда «подмастерье» обладает достаточными коммуникационными навыками, эта модель может быть идеальной. У мастера имеется большой профессиональный опыт, поэтому у него может быть большое количество учеников, что снижает эффективность взаимодействия.	высокая включенность в работу, с эффективной адаптацией, достижением высоких результатов. В случае, если ученик активно вовлекается мастером в работу коллектива, можно ожидать быстрого освоения основ корпоративной культуры и т.д.	большинство учеников, ориентируясь на мастера, не развиваются самостоятельно. Проблема: если наставник уходит, есть вероятность потерять сформированную им команду.
3.	Творческий тандем	новому сотруднику дают возможность почувствовать себя равным с наставником. Данный тандем работает совместно, они становятся единой рабочей силой и разделяют ответственность за результат.	способствует формированию полноценной команды, высокой адаптации, и достижением отличных результатов.	Недостатки модели: в общем коллективе мини-группа остается отшельником. Обычно если из тандема уходит один представитель, то

№п. п.	Название модели наставничества	Характеристика	Достоинства	Недостатки
				это приводит и к уходу другого

3.3. Процедуры наставничества

Основные процедуры наставничества – это инструктаж, объяснение и развитие (табл. 5). Все они используются наставниками с незапамятных времен до наших дней, имея определенные преимущества и недостатки [6].

Таблица 5.

Процедуры наставничества

№п. п.	Процедура	Преимущества	Недостатки
1.	Инструктаж – четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя	Четкость, ясность инструкций. Предсказуемость результата. Быстрота передачи информации. Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый.	Давление на обучаемого. Низкая мотивация. Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях. Необходимость инструкции для каждой ситуации. Ответственность за результат лежит на наставнике
2.	Объяснение – обоснование каждого шага алгоритма	Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности. Повышение мотивации обучаемого. Разделение ответственности между наставником и обучаемым.	Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым. Вероятность ухода от темы, лишних вопросов. Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой. Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника
3.	Развитие – наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач. Обучаемый должен иметь высокий уровень развития,	Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения. Понимание обучаемым смысла выполняемых операций. Более высокое качество обучения.	Увеличение времени работы наставника. Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого. Возможный отказ обучаемого от решения

№ п.п	Процедура	Преимущества	Недостатки
	профессионализма и достаточную мотивацию.	Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений. Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем.	задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа. Повышение ответственности и риска для наставника.

3.4. Характеристика уровней готовности наставника

Наставник может быть готов к возлагаемым на него задачам, а может и не обладать необходимыми характеристиками, обобщая, можно выделить следующие уровни готовности наставников к осуществлению наставнической деятельности: недостаточный, допустимый, достаточный и высокий (табл.6) [11]. Охарактеризуем перечисленные уровни в сводной таблице, а так же свяжем уровни готовности с возможными моделями наставничества из предыдущих таблиц [6].

Таблица 6.

Уровни готовности наставников

№п.п.	Уровень готовности к наставнической деятельности	Характеристика уровня готовности	Модель
1.	Недостаточный уровень готовности	характеризуется низким уровнем сформированности его психолого-педагогических, методических и воспитательных компетенций. Осуществление им наставнической деятельности затруднено. Такой наставник предпочитает больше профессиональную деятельность, чем наставническую. В таких случаях наставничество сводится к инструктажу. При наличии хорошо проработанных инструкций, чек-листов и другой документации, сопровождающей работу наставника, может быть положительный результат.	модель поведения характерна для наставника-ментора
2.	Допустимый уровень готовности наставника	теоретические знания о содержании, технологиях, методиках корпоративного обучения стажеров, а самое главное, бессистемный характер наставничества, основанный на опыте коллег.	модель может быть характерна для наставника-тьютора.

№п.п.	Уровень готовности к наставнической деятельности	Характеристика уровня готовности	Модель
		<p>Осуществление наставнической деятельности в отдельных ситуациях вызывает затруднения при работе с группой стажеров, при использовании групповых форм корпоративного обучения стажеров, при установлении благоприятного микроклимата между наставником и стажерами.</p> <p>Наставничество носит характер сопровождения учебно-производственного процесса стажера.</p>	
3.	<p>Достаточный уровень готовности наставника к осуществлению наставнической деятельности</p>	<p>характеризуется средним уровнем сформированности его психолого-педагогических, методических, воспитательных компетенций.</p> <p>Теоретические знания о содержании, технологиях, методиках корпоративного обучения стажеров носят продуктивный характер, сочетающий элементы творчества. Осуществление индивидуальной наставнической деятельности не вызывает затруднений.</p> <p>Способен создавать психолого-педагогические и организационно-методические условия для саморазвития стажёра, разработать программу индивидуального карьерного развития стажера. Однако оценка групповой работы со стажерами в отдельных ситуациях может быть необъективной из-за отсутствия системности.</p>	<p>модель поведения характерна для наставника-коучера.</p>
4.	<p>Высокий уровень готовности наставника к осуществлению наставнической деятельности</p>	<p>характеризуется его профессионализмом в области применения инновационных моделей корпоративного обучения и воспитания стажеров, разработки индивидуальных и групповых программ их профессионального и карьерного развития, самостоятельным поиском знаний, систематическим посещением курсов повышения квалификации наставников.</p> <p>Высокий уровень сформированности психолого-педагогических, методических и воспитательных компетенций наставника позволяет сконцентрировать внимание стажеров на общих целях предприятия и поддерживать позитивную групповую динамику для ее достижения в процессе</p>	<p>указанные характеристики свойственны для наставника-фасилитатора.</p>

№п.п.	Уровень готовности к наставнической деятельности	Характеристика уровня готовности	Модель
		дискуссии, создать условия для саморазвития стажеров, их осмысленного освоения программы корпоративного обучения. Наставническая деятельность осуществляется на основе собственных моделей и приемов.	

3.5. Современные технологии наставничества

Одной из самых современных технологий наставничества считается «Модель (процесс) GROW», которая на самом деле появилась в Великобритании и использовалась для корпоративного обучения в конце 1980-х и 1990-х гг. На авторство модели претендуют различные специалисты, но наибольший вклад был внесен А. Грэмом, А. Файном и Дж. Уитмором. Эта Модель управления упоминается в книге «Дао мотивации» М. Ландсберга. Модель GROW содержит следующие последовательные элементы [6]:

G – Goal (Цель). Цель – это конечная точка, в которой хочет оказаться человек. Цель должна быть определена очень четко – так, чтобы человек, достигший ее, сразу понял это.

R – Reality (Реальность). Реальность – это текущее положение дел. В чем заключается проблема, как далеко находится цель?

O – Obstacles (Препятствия). Препятствия не позволяют человеку достичь своей цели. Если бы препятствий не было, не было бы и цели.

O – Options (Варианты). Определив препятствия, человек должен определить пути их преодоления. Это и есть доступные ему варианты.

W – WayForward (Дальнейшие шаги). Варианты должны превратиться в действия, необходимые для достижения цели. Это и есть дальнейшие шаги.

На модель GROW можно накладывать любые знания и навыки, однако основной процесс остается неизменным. Коуч может задавать

различные вопросы на любом этапе, и его мастерство заключается именно в том, чтобы правильно и вовремя их задать [11].

Другая интересная и актуальная технология наставничества связана с выходом в профессиональную деятельность представителей нового поколения, она называется «обратным наставничеством». Обратное наставничество – современная форма обучения в процессе работы и способ создания долгосрочных двухсторонних рабочих отношений между членами коллектива разного возраста, представителями разных поколений. В процессе обратного наставничества обе стороны (зрелое и молодое поколение) растут одновременно: одни – технически, другие – приобретая бесценный опыт [2]. Поклонниками технологии обратного наставничества являются Шри Шивананда (PayPal), Джон Донахью (eBay) и другие современные руководители крупных корпораций.

4. Мотивация и оценка эффективности наставничества в организации

Особняком стоит вопрос о мотивации наставника в организации. В идеале наставническая деятельность должна восприниматься как почетная миссия, повышающая статус сотрудников, в реальности руководителям приходится решать вопрос стимулирования. Распространенный способ материального поощрения наставника заключается во включении в систему КРІ (ключевых показателей эффективности) соответствующих измеряемых показателей, от которых зависит размер бонусов и заработной платы. При этом, безусловно, нематериальная мотивация очень важна, могут быть использованы разнообразные варианты поощрения [8]:

- публичное признание значимости работников для компании;
- внимание со стороны начальства организации к профессиональным и личным проблемам наставников;
- любые внутрикорпоративные знаки отличия для наставников – в виде грамот, медалей и т.д.

В российских организациях, активно практикующих наставничество, распространены разные методы мотивации, например, определение лучшего наставника, вручение памятных подарков во время корпоративных праздников и пр.

Чтобы определить эффективность системы наставничества и работы конкретных наставников, могут применяться опросы: например, целенаправленные – чтобы определить степень удовлетворенности системой наставничества, и в частности, работой наставников. Также более общие – с инкорпорированными вопросами о наставничестве (т.е. обзоры удовлетворенности и вовлеченности; оценка «360 градусов»). Тяжело оценивать эффективность работы наставника, в числе формальных критериев можно выделить – встречи с обучаемым, анкеты, оценочные формы и др..

Довольно сложно объективно оценивать эффективность работы наставника. В числе формальных критериев можно выделить, число встреч со стажером, и насколько своевременно заполнялись оценочные формы. Вряд ли по формальным показателям можно судить о качестве обучения. Поэтому распространены и косвенные показатели оценки, в том числе:

- насколько успешно новый работник адаптировался в компании;
- насколько эффективно новый работник выполняет профессиональные обязанности;
- очевидный профессиональный рост, развитие работника и пр.

Но нельзя расценивать успехи подопечного как единственный критерий оценки, ведь на многое влияют личные качества и мотивация самого стажера.

Возможна разработка системы материального стимулирования труда наставников, базирующейся на перечисленных ниже принципах.

1. Наставничество над новыми сотрудниками подлежит дополнительной оплате.

2. Оплата производится единовременно, после завершения периода наставничества, при этом перечисление денежных средств за наставничество осуществляется одновременно с перечислением заработной платы наставника за тот месяц, в котором завершился период наставничества.

3. Оплата наставничества зависит от результата процесса наставничества.

Период наставничества прекращается в следующих случаях:

- по окончании прохождения адаптантом испытательного срока (положительный исход испытательного срока);
- по окончании действия трудового договора по инициативе работника или работодателя (отрицательный исход испытательного срока).

Наставничество может иметь следующие результаты:

во-первых, положительный исход испытательного срока – новый сотрудник успешно прошел адаптацию;

во-вторых, отрицательный исход испытательного срока (увольнение по инициативе сотрудника) – сотрудник не прошел адаптацию и принял решение об увольнении по собственной инициативе;

в-третьих, отрицательный исход испытательного срока (увольнение сотрудника как не прошедшего испытательный срок) – сотрудник не подошел компании, и данное несоответствие заметил наставник.

При положительном исходе испытательного срока наставник получает максимальные выплаты за свою деятельность [7].

5. Документирование наставничества

Как уже отмечалось выше наставничество в организации может быть формализованным процессом, т.е. сопровождаться документально [5]. Обычно основные моменты, касающиеся наставничества фиксируются в таком документе как «Положение о наставничестве». Положение обычно включает следующие разделы:

- общие положения;
- цели и задачи наставничества;
- требования к подбору наставников;
- организация наставничества;
- обязанности наставника;
- права наставника;
- обязанности стажера;
- права стажера;
- поощрение наставников;
- материальное поощрение стажеров.

В приложении к основному документу могут быть зафиксированы критерии отбора наставников в организации; программа наставничества нового сотрудника (этапы); индивидуальный (помесячный) план обучения стажера; анкета оценки по результатам стажировки. В программах и планах перечисляются необходимые мероприятия (освоение производственных функций) – их цели – запланированный результат – отметка о выполнении – примечание. В анкете оценки фиксируются критерии и функции, которые достиг/освоил новый сотрудник на достаточном или ином уровне [12].

Нюансы функционирования системы наставничества могут быть закреплены в таких локальных нормативных документах, как:

- Положение о кадровой политике;
- Положение о порядке прохождения испытательного срока;
- Положение о стажировках;
- Положение об адаптации сотрудников.

Назначение наставника сопровождается приказом с соответствующими формулировками и ссылками на локальные нормативные акты организации [8].

6. Типичные ошибки при организации системы наставничества

1. Недооценка уровня дискомфорта условий работы стажера. Для предотвращения данной ошибки следует сформировать доверительную обстановку, с внимательным обучением к новому сотруднику.

2. Навязывание своего мнения обучаемому. Для предотвращения проблемы следует задавать вопросы об оценке разных действий, но не стоит высказывать прежде этого свои оценочные суждения.

3. Перегрузка подопечного рекомендациями и замечаниями по обширному перечню вопросов. Чтобы предотвратить ошибку, нужно выделять ключевые вопросы, на них и будет приходиться внимание, чтобы обучаемому не пришлось сталкиваться с множеством различной информации.

4. Недостаточно внимания уделяется постановке задач, дальнейшему их контролю. Необходимо формулировать задачи по S.M.A.R.T –

- (S) конкретные;
- (M) измеримые;
- (A) достижимые;
- (R) релевантные или соответствующие деятельности;
- (T) устанавливая четкие временные рамки.

Необходим системный контроль, а не ограничиваться случайными проверками. По результатам контроля требуется разбор ситуации с подопечными, при необходимости внося коррективы в первоначальные задачи, с учетом изменений текущей обстановки [1].

Обобщая все вышесказанное об организации наставничества, можно выделить преимущества и недостатки этого направления деятельности современных российских организаций [9].

Преимущества метода наставничества в управлении персоналом можно сформулировать следующим образом:

- обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте;
- персональный подход, в наибольшей степени позволяющий учитывать личностные особенности обучаемого сотрудника;
- упрощение и ускорение процесса адаптации новых сотрудников;
- ускоренное распространение корпоративной культуры и корпоративных ценностей среди обучаемых сотрудников, повышение удовлетворенности работой;
- снижение текучести кадров;
- повышение мотивации обучаемых сотрудников;
- улучшение межличностного и профессионального взаимодействия сотрудников.

К недостаткам метода можно отнести:

- снижение рабочей эффективности сотрудника, принявшего роль наставника;
- неструктурированная подача информации;
- отсутствие педагогических алгоритмов обучения [4; 10].

7. Формы наставничества в образовательных организациях

В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены пять:

- «ученик – ученик», «студент – студент»;
- «учитель – учитель», «педагог – педагог»;
- «студент – ученик»;
- «работодатель – ученик»;
- «работодатель – студент».

Форма наставничества «ученик – ученик», «студент – студент» предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной

организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишённое тем не менее строгой субординации.

Форма наставничества «учитель – учитель», «педагог – педагог» предполагает взаимодействие молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового сотрудника (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Форма наставничества «студент – ученик» предполагает взаимодействие обучающегося (обучающихся) общеобразовательной организации (ученик) и обучающегося профессиональной образовательной организации, либо студента образовательной организации высшего образования (студент), при которой студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Форма наставничества «работодатель – ученик» предполагает взаимодействие обучающегося старших классов средней школы (ученик) и представителя регионального предприятия (организации) (профессионала), при котором наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией. В данной и последующей («работодатель – студент») формах следует понимать термин «работодатель» в широком смысле: взрослый человек, имеющий богатый личный или профессиональный опыт, сотрудник предприятия или организации, который может как иметь цель привлечь новых молодых

сотрудников на свое предприятие (организацию), так и осуществлять деятельность в рамках программы наставничества с целью передачи личного опыта, поддержки наставляемого и обоюдного развития навыков.

Форма наставничества «работодатель – студент» предполагает создание эффективной системы взаимодействия организаций, осуществляющих деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и представителя регионального предприятия (организации) (профессионал) с целью получения обучающимися (студенты) актуальных знаний и навыков, необходимых для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием (организацией) – подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем. Особенно стоит отметить значимость данной формы наставничества для организации работы будущих «технологических лидеров». Подобный тип мышления может возникнуть у обучающегося только в среде коллективного решения поисковых задач, находящихся на пересечении проектной и предпринимательской деятельности. Решением для подобных площадок становится создание при центрах технологических компетенций в системе дополнительного и среднего профессионального образования специальных кружков и/или программ наставничества. Со стороны компаний, предоставляющих своих наставников для подобных программ, подобное участие может иметь как позитивную оценку и признание со стороны общественности, так и практическое значение, выражаемое через совместное с наставляемыми создание проектов, прототипов, готовых продуктов, актуальных бизнес-решений, а также подготовку востребованных сотрудников.

Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает семь основных этапов.

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.

2. Формирование базы наставляемых.
3. Формирование базы наставников.
4. Отбор и обучение наставников.
5. Формирование наставнических пар или групп.
6. Организация работы наставнических пар или групп.
7. Завершение наставничества.

Более подробно методика реализация системы наставничества систематизирована в Письме от 23.01.2020 № МР-42/02.

7.1. Практический опыт наставничества в образовательной организации

В Иркутском колледже экономики, сервиса и туризма внедряются следующие формы наставничества: Студент – студент, Выпускник – студент, Педагог – ученик школы, Студент – ученик школы, Педагог – студент, Работодатель – студент, Педагог – педагог. Ежегодно издается приказ директора колледжа об утверждении форм наставничества и наставнических пар.

Формы наставничества Педагог – ученик школы, Студент – ученик школы сопряжены с профориентационной работой.

Цель: готовность школьников самостоятельно и осознанно планировать свое будущее, реализовать перспективы личностного и профессионального развития.

Задачи:

- а) выявить склонности и интересы обучающихся школ посредством специализированных методик;
- б) ознакомление с профессиями и специальностями колледжа, востребованностью выпускников на региональном рынке;
- в) погружение в профессию через участие в чемпионатах WorldSkills Russia юниоры.

Задачу «выявить склонности и интересы обучающихся школ посредством специализированных методик» реализуют педагоги-психологи колледжа.

Содержание диагностики профессионального самоопределения школьников:

- а) выявление интересов, склонностей обучающихся, направленности личности, первичных профессиональных намерений и их динамики;
- б) определение социальных установок;
- в) определение мотивации выбора и ее структуры;
- г) формирование готовности к самоанализу и самооценке, реальному уровню притязаний;
- д) определение выраженности и структуры способностей;
- е) определение уровня развития различных сторон личности, динамики и вариативности проявлений, жизненного стиля, возможной «цены» деятельности (конфликтность, напряженность, тревожность, склонность к монотонии, потенциальные возможности и их реализация, устойчивость и настойчивость, целеустремленность и т.п.).

Таблица 7.

Проориентационные методики

№	Методика	на что направлена
1.	Дифференциально-диагностический опросник (Е.Л Климova)	Методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией типов профессий Е.А. Климova (человек-природа, человек-техника, человек-человек, человек-знак, человек-художественный образ). Результаты опросника ДДО показывают к какой профессиональной сфере человек испытывает склонность и проявляет интерес. Результаты, полученные по ДДО, помогают ограничить круг выбираемых профессий теми или иными областями в соответствии с интересами и склонностями.
2.	Ориентация. Анкета И.Л. Соломина	Анкета пригодна для самооценки профессиональных интересов и способностей молодых и взрослых людей, очень проста в применении и обработке. Определяется преимущественная склонность и способность к одному из пяти типов профессий (человек-человек, -техника, -знаковая система, -художественный образ, -природа) и соответствие двум классам: исполнительские и творческие.

№	Методика	на что направлена
3.	Матрица выбора профессии» (Г.В. Резапкина)	Методика помогает уточнить свой выбор, узнать будущую профессию, увидеть новые варианты.
4.	Тип мышления (Г.В. Резапкина).	Методика помогает определить тип мышления. Тип мышления – это индивидуальный способ преобразования информации. Методика предназначена для определения сформированности компетенций. Зная свой тип мышления, можно прогнозировать успешность в конкретных видах профессиональной деятельности.
5.	Опросник для определения профессиональной готовности Л.Н.Кабардовой	По результатам ответов испытуемого делается вывод о том, к какой сфере профессиональной деятельности он склонен.
6.	Карта интересов. А.Е. Голомшток	Исходя из структуры ответов определяется степень выраженности интереса к определенному виду профессиональной деятельности (биология, география, геология, медицина, легкая и пищевая промышленность, физика, химия, техника, электро- и радиотехника, металлообработка, деревообработка, строительство, транспорт, авиация, морское дело, военные специальности, история, литература, журналистика, общественная деятельность, педагогика, юриспруденция, сфера обслуживания, математика, экономика, иностранные языки, изобразительное искусство, сценическое искусство, музыка, физкультура и спорт). Предназначена для изучения интересов и склонностей школьников старших классов в различных сферах деятельности.
7.	Карта интересов, модификация О.Г. Филимоновой. Опросник А.Е. Голомштока	Представлен достаточно широко в разных источниках. В его основе лежит перечень направлений, по которым составлены вопросы к учащимся. Этот опросник уже долгое время публикуется без изменений и устарел как с точки зрения перечня направлений деятельности, так и с точки зрения формулировки вопросов. При его проведении в аудитории возникают смешки и недоумение, что и побудило автора к некоторому его усовершенствованию. В новом перечне направлений деятельности появились такие популярные сейчас виды деятельности, как информационные технологии, социология, философия, бизнес.
8.	Методика Л.А. Йовайши	Предназначена для определения склонностей личности к различным сферам профессиональной деятельности.
9.	Профассоциации	Профориентационный тест, основанный на ассоциативном методе. Испытуемый дает ассоциации на профессии. Оценивается профессиональная направленность. Может применяться как в индивидуальной, так и групповой профориентационной работе.
10.	«Цель – Средство – Результат»	Данная методика предназначена для определения личностных свойств индивида, связанных с

№	Методика	на что направлена
	А.А. Карманов (ЦСР)	деятельностью, за период 1-2 месяца перед проведением теста.
11.	Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере. Э.Шейн	Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.
12.	Экспресс-диагностика социальных ценностей личности.	Методика способствует выявлению личных, профессиональных и социально-психологических ориентаций и предпочтений и может быть полезна как при выборе характера работы, так и при оценке работника в процессе найма и аттестации кадров.
13.	Диагностика структуры сигнальных систем (Э.Ф. Зеер, А.М. Павлова, Н.О. Садовникова).	На основе относительного преобладания у человека первой или второй сигнальной системы определяются специфические типы высшей нервной деятельности: художественный (преобладание первой сигнальной системы), мыслительный (преобладание второй сигнальной системы) и средний (относительно одинаковая роль обеих систем). По результатам диагностики выдаются рекомендации о том, какой вид трудовой деятельности более всего подходит испытуемому.

Результаты профориентационной диагностики с использованием специализированных методик лишь приблизительно указывают рекомендуемую сферу профессиональной деятельности. Ни одна из популярных методик по профориентации не дает точного результата, но пройти их стоит максимум, тогда можно получить список возможных профессий и направлений обучения, которые подходят по темпераменту, интересам и увлечениям. Но зачастую и такой подход вызывает трудности в интерпретации и объединении полученных результатов.

Выбранные методики будут отвечать критериям: адекватность, достоверность, измеримость, объективность, однозначность, в том случае, если их применять комплексно.

Использование методик дает возможность сформировать обширную аналитическую базу, позволяющую всесторонне исследовать профессиональную ориентацию и профессиональное самоопределение.

Задача «ознакомление с профессиями и специальностями колледжа, востребованностью выпускников на региональном рынке» решается на

таких мероприятиях как дни открытых дверей, профессиональные пробы. Мероприятия дня открытых дверей: мастер-классы, игры, профессиональные пробы, профессиональные викторины и др. (табл. 8). Неделя профессиональных проб проводится офлайн наставниками, высококвалифицированными педагогами ежегодно, на основании приказа Регионального института кадровой политики. На сайте колледжа размещается онлайн следующая информация: ролик о правилах поступления в колледж, профессиональные пробы, презентации, рекламные ролики профессий и специальностей для ознакомления и посещения в дистанционном режиме.

Таблица 8.

Этапы и мероприятия ознакомления обучающихся школ с профессиями и специальностями колледжа

№	Наименование мероприятия	Этапы, мероприятия
1.	День открытых дверей	Подготовительный этап:
		1. В план деятельности колледжа включается День открытых дверей
		2. Издается приказ об организации Дня открытых дверей, определяются мероприятия, ответственные, сроки (за две недели до мероприятия).
		3. Приглашаются обучающиеся школ и их законные представители (направляются письма приглашения, дается реклама в СМИ)
		Основной этап
2.	Неделя профессиональных проб	4. В соответствии с утвержденным директором колледжа планом проводится день открытых дверей 1 раз в год.
		5. Анализ положительных и отрицательных моментов
		Подготовительный этап:
		1. В план деятельности колледжа включается Неделя профессиональных проб.
		2. Издается приказ об организации Недели профессиональных проб, определяются мероприятия, ответственные, сроки (за две недели до мероприятия).
		Основной этап
		3. В соответствии с утвержденным директором колледжа планом проводится день открытых дверей 1 раз в год.
		4. Анализ положительных и отрицательных моментов

Задача «погружение в профессию через участие в чемпионатах WorldSkills Russia юниоры».

С 2019 года в чемпионатах WorldSkills Russia по компетенции «Парикмахерское искусство» приняли участие юниоры от 16 лет и моложе.

Цель проведения Регионального чемпионата «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) – популяризация рабочих профессий, содействие профессионализации обучающихся и молодых специалистов в контексте требований национальных и мировых стандартов подготовки, а также профессиональной ориентации молодежи на востребованные регионе и перспективные для развития экономики профессии и специальности.

Колледж сотрудничает с МБУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества «Гармония», МАОУ ДО г. Иркутска «Дворец творчества». Подготовку юниоров осуществляют профессионалы своего дела – педагоги колледжа, по 2 обучающегося на педагога.

Персонализированная поддержка самоопределяющегося человека способствует его личностному и профессиональному самоопределению. Наставляемый, как участник персонализированной программы наставничества, является активным субъектом, приобретает новый опыт, развивает компетенции, добивается результатов, преодолевает трудности через взаимодействие с наставником.

Таблица 9.

Этапы и мероприятия погружения в профессию

№	Чемпионат WSR по компетенции «29J Hairdressing – Парикмахерское искусство»	
1.	Подготовка юниоров к чемпионату WSR «Парикмахер» по Дополнительной общеобразовательной программе	<p>Подготовительный этап:</p> <p>1. Сотрудничество с МБУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества «Гармония», МАОУ ДО г. Иркутска «Дворец творчества» – приглашение на обучение для дальнейшего участия в чемпионате в октябре.</p> <p>Основной этап:</p> <p>2. Обучение по ДОП подготовки к чемпионату WSR «Парикмахер», 72 часа, очная форма обучения, с октября по</p>

		январь.
2.	Участие юниоров в чемпионате WSR по компетенции «29J Hairdressing – Парикмахерское искусство»	3. Участие в чемпионате WSR по компетенции «29J Hairdressing – Парикмахерское искусство»
		4. Анализ положительных и отрицательных моментов

8. Наставничество на производстве

Функционал наставника на производстве:

1. Знакомство с предприятием, правилами поведения в данном подразделении, корпоративной культурой.

2. Планирование практики, стажировки, адаптационного периода и т.д. (как правило, осуществляется совместно с руководителем подопечного, а также с участием специалиста по управлению персоналом и других заинтересованных лиц, например: научного руководителя для аспиранта, руководителя HR-службы для зачисленного в кадровый резерв и т.п.).

3. Введение в профессию (должность) или поддержка профессионального развития включает: консультирование и(или) обучение наиболее рациональным приемам и методам выполнения работы / решения задач с учетом технологий, используемых в производственном (бизнес-) процессе и иных условий работы в организации, обеспечение ресурсами, необходимыми для работы, контроль безопасности условий и соблюдения требованиям охраны труда, поддержку в установлении деловых связей и(или) при возникновении коммуникативных, организационных и иных проблем.

4. Контроль выполнения порученных заданий (решения задач), процесса и результатов адаптации (освоения практикантами квалификации, развития общих и профессиональных компетенций, мотивации обучающихся), участие в принятии решения о прохождении испытательного срока, корректировка (при необходимости) должностных обязанностей стажера с учетом результатов стажировки.

Критерии для выбора наставника

№	Группа	Критерий	Примечание
1.	Результаты работы	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение плановых заданий • высокая производительность труда • соблюдение требований к качеству продукции • отсутствие брака и нареканий со стороны руководства 	Наставник сам должен демонстрировать стабильно высокие результаты работы. Особенно это важно для участков, где высока вероятность брака, а его устранение требует больших затрат
2.	Квалификация	<ul style="list-style-type: none"> • большой опыт работы • разряд по специальности (не ниже пятого) • диплом/свидетельство об образовании • возраст — не менее 30 лет 	Без опыта работы и необходимой квалификации научить кого-то правильно работать невозможно
3.	Организация работы	<ul style="list-style-type: none"> • умение организовать свое рабочее место, держать его в надлежащем порядке • дисциплинированность, аккуратность 	Ученик должен научиться содержать рабочее место в чистоте, приходить на работу вовремя. Если наставник сам не умеет придерживаться этих правил, ученик никогда не сможет понять их важность
4.	Личные качества и положение в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> • уважение со стороны членов коллектива • порядочность, добросовестность • умение налаживать отношения с незнакомыми людьми 	Сотрудник должен выстраивать нормальные рабочие отношения с коллегами не только своего участка, но и других подразделений, помогать другим в решении текущих вопросов
5.	Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • желание помогать другим в профессиональном развитии • потребность в приобретении нового опыта • стремление к продвижению по карьерной лестнице • заинтересованность в получении дополнительного вознаграждения 	Человек должен быть ориентирован на свое профессиональное и личностное развитие, а также развитие окружающих, заинтересован в обучении других, уметь передавать накопленные знания и опыт, а также оказывать ученику моральную поддержку
6.	Организаторские	<ul style="list-style-type: none"> • умение настроить ученика 	Чем яснее наставник умеет

№	Группа	Критерий	Примечание
	и педагогические способности	на необходимый результат • умение обучать, говорить и слушать	излагать свои мысли (причем, простыми и доступными словами), тем лучше для ученика. Кроме того, наставник должен уметь отстаивать свои убеждения в конфликтных ситуациях
7.	Стаж работы в компании, знание продукции	• стаж работы в компании — не менее трех лет • знание технической документации, номенклатуры выпускаемых изделий	Наставник должен знать продукцию компании, особенности протекания всех процессов, принципы взаимодействия подразделений и т. д.

Наставник должен уметь:

- ознакомить нового работника с предприятием (территорией, организационной структурой, принятыми правилами поведения, корпоративной культурой, коллегами и пр.);
- ознакомить с номенклатурой продукции и требованиями к выпускаемым изделиям;
- показать рабочее место, провести полный инструктаж нового сотрудника по использованию машин и механизмов;
- рассказать о должностных обязанностях и предъявляемых к исполнителю на данном рабочем месте требованиях;
- научить новичка работать так, чтобы он мог изготавливать продукцию требуемого уровня качества.

8.1. Практический опыт наставничества на производстве

В компании методическую подготовку наставников осуществляет HR-служба, которая ведет базу данных учеников и наставников, а также готовит все необходимые документы (протоколы о присвоении профессии и/или рабочего разряда, приказы о включении в базу наставников, Положение о наставничестве) и мероприятия по улучшению системы обучения. При необходимости сотрудники HR-службы вместе с наставником

разрабатывают план обучения и т.д. Кандидатуры наставников выдвигаются руководителями подразделений, после рассмотрения их утверждает директор (это решение вписывается отдельной строкой в приказе о приеме на работу нового сотрудника).

Лучшее средство мотивации – материальная заинтересованность наставника, без этого получить от системы наставничества необходимый эффект не удастся. Нематериальные стимулы (новая должность, благодарность, портрет на Доске почета и пр.) тоже важны, но – во вторую очередь; акцент все-таки следует делать на материальное поощрение.

Стимулировали ускоренную подготовку новичков: размер доплаты за наставничество поставили в обратную зависимость от периода обучения (то есть, чем дольше новичок ходит в учениках, тем меньшее вознаграждение получает мастер). При этом к оплате разных периодов обучения подошли дифференцированно:

1) шесть-девять месяцев включительно: работа наставника с учеником оплачивалась по максимуму (оплата всей продукции, изготовленной вместе с учеником плюс 10% месячной зарплаты наставника);

2) 10–12 месяцев: оплата за наставничество уменьшалась (только 5% от месячной зарплаты наставника);

3) более года: наставничество не оплачивалось.

Несмотря на все усовершенствования, система мотивации наставничества по-прежнему имела существенный недостаток: качество подготовки молодых рабочих во многом зависело от размеров вознаграждения мастера. Это обременительно для предприятия, поэтому были задействованы различные методы нематериальной мотивации:

Во-первых, организовали среди учеников соревнование, победитель которого получал звание «Лучший подготовленный ученик». Наставник, чей подопечный победил в конкурсе, получал

а) почетную грамоту,

б) неделю дополнительного отпуска. Но, как оказалось, для большинства опытных работников, которых мы хотели бы видеть наставниками, дополнительный отпуск не стал серьезным мотивом для работы с молодежью – люди старшего возраста меньше нуждаются в дополнительном свободном времени (эти потребности высоки скорее у молодежи, в особенности у молодых мужей и отцов).

Во-вторых, объясняли, что работа наставника – это признание высокого профессионализма, знак высокого статуса в компании. Но все наши признанные мастера со стажем и так знали, что рабочие профессии востребованы, руководство их ценит, а разряд они имеют самый высокий.

За подготовку лучшего ученика дополнительно выплачивать единоразовую премию. Это ненадолго изменило отношение людей к наставничеству в лучшую сторону – однако нематериальной мотивацией назвать такой метод уже было нельзя. В итоге программа нематериальной мотивации наставников была полностью свернута, потому что экономить на обучении оказалось невыгодно.

Но и мотивация – это еще не все. Как зафиксировать переход ученика в категорию «настоящих» (полноправных, самостоятельных) работников? В компании разработана процедура оценки квалификации, полученной молодыми рабочими. Когда наставник убедится, что его ученик готов к самостоятельной работе, он сообщает непосредственному руководителю об окончании периода подготовки. Затем собирается специальная комиссия в составе начальника цеха, главного инженера, мастера участка (к которому прикреплен ученик), инженера по нормированию труда, экономиста, технолога и HR-специалиста. Члены комиссии в соответствии с установленной процедурой проверяют знания и умения молодого рабочего, а затем – подтверждают (или не подтверждают) его квалификацию.

Чтобы продемонстрировать полученные навыки, ученик выполняет экзаменационную практическую работу, которую оценивают члены

комиссии. Затем они проверяют теоретические знания. Если результаты работы положительно оцениваются всеми членами комиссии, рабочий выходит из группы учеников и приступает к работе в «обычном режиме».

Одновременно с проверкой готовности молодого рабочего действовать самостоятельно оценивается и труд наставника: насколько качественно он справился со своей задачей? можно ли в будущем поручать ему обучение молодых работников?

Выводы внедрения наставничества на производственном предприятии:

1. Руководство предприятия считает результаты программы наставничества в целом позитивными. Наставничество зарекомендовало себя как наиболее эффективный метод подготовки работников нужной квалификации непосредственно на рабочих местах.

2. Обучение на предприятии – при правильной организации – является мощным инструментом оптимизации производства. Зачастую обучить уже имеющегося работника – даже при наличии нескольких претендентов на рабочее место – оказывается куда более выгодным, чем привлекать нового. Но эффективным это решение будет лишь при условии заинтересованности *всех* сторон: предприятия, ученика и его наставника.

3. Экономия на оплате труда никогда не приведет к хорошему результату! По разным оценкам, около 90% сотрудников перейдут работать в другие компании, если на текущем рабочем месте их зарплата окажется ниже, чем в среднем по рынку – вне зависимости от уровня приверженности компании или своей работе. Экономия на оплате труда наставников не позволяет получить положительный эффект от внедрения системы наставничества.

4. Наставников также требуется периодически обучать, повышать их квалификацию (особенно в области методов обучения взрослых) и проводить аттестацию. Для наставников регулярно проводят лекции технологи, работники отдела системы качества и главный инженер.

Периодичность лекций зависит от текущих потребностей компании. Например, при увеличении числа сотрудников, изменении ассортимента продукции они проводятся чаще.

5. Людей нужно ценить и беречь. В разгар «оптимизационных кризисных мероприятий» в нашей компании было принято решение: «сохранить всех работников» (хотя тогда работы для людей не было)! Что позволило сохранить коллектив, в том числе высококвалифицированных рабочих, которым можно поручить работу с молодежью.

6. Вложения в систему наставничества – это инвестиции в «человеческий капитал», а значит, и в развитие компании. Эти инвестиции приносят компании реальный доход за счет роста эффективности труда и повышения качества продукции [19].

Заключение

Для эффективной деятельности организации необходимо, чтобы российский работник начал своевременно и качественно выполнять функциональные обязанности. Нужно способствовать созданию условий оптимального управления персоналом, при которых невозможно работать «спустя рукава», в рамках которых работник не мог бы даже подумать о плохой работе [5]. Возможное решение – внедрение рациональной модели системы наставничества, которая синтезирует функционал: мотивации, адаптации, обучения, лояльности, коммуникации и корпоративной культуры. Документационная поддержка всех решений руководства организации является необходимой [6].

Для оценки эффективности системы наставничества (СН) используют следующую систему показателей:

Снижение текучести персонала в период испытательного срока:

% текучести до внедрения СН / % текучести после внедрения СН

Снижение затрат на обучение персонала:

Затраты на обучение до внедрения СН / Затраты на обучение после внедрения СН

Увеличение процента успешной оценки по итогам обучения:

Средняя оценка до внедрения СН / Средняя оценка после внедрения СН

Рост вовлеченности персонала. Оценивается на основании регулярных различных опросов сотрудников.

Увеличение скорости вхождения в должность. Оценивается по факту выполнения сотрудниками личных ежемесячных планов продаж;

Кроме того, применяются такие показатели эффективности работы наставников:

Снижение текучести персонала в период испытательного срока, при условии, что наставник является непосредственным руководителем:

% текучести до внедрения СН / % текучести после внедрения СН

Качество прохождения аттестации новыми сотрудниками. Средняя оценка новичков после обучения более, чем 4,4 балла по 5-ти балльной шкале.

Процент удовлетворенности новичков работой наставника. Оценивается по результатам анкетирования новичков, как в процессе адаптации, так и по ее завершению.

Оценка работы наставника руководством компании. Оценивается по результатам анкетирования руководителей структурных подразделений.

Эффективность наставничества объясняется его индивидуальным характером. Никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям развития персонала [6].

Практические задания

Задание 1. Составьте и оформите Положение о наставничестве. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.

Методические рекомендации. При оформлении документа руководствуйтесь требованиями ГОСТ Р 7.0.97 – 2016. Рекомендуемая структура положения:

- общие положения;
- цели и задачи наставничества;
- требования к подбору наставников;
- организация наставничества;
- обязанности наставника;
- права наставника;
- обязанности стажера;
- права стажера;
- поощрение наставников;
- материальное поощрение стажеров.

Задание 2. Составьте план потребности в кадрах на пятилетку. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.

ПЛАН ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ

N п / п	Наименование структурного подразделения	Наименование должности (профессии)	Численность работающих		Дополнительная потребность в рабочих кадрах									
					на расширение объема промышленного производства	на возмещение планируемой убыли	на возмещение излишнего оборота рабочих кадров	всего на пятилетку	в том числе по годам					
			на начало планируемого периода	на конец планируемого периода										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Задание 3. Составьте и оформите план наставничества сотрудников на рабочих местах. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.

Методические рекомендации. При оформлении документа руководствуйтесь требованиями ГОСТ Р 7.0.97.

План – документ, устанавливающий перечень намеченных к выполнению мероприятий, их последовательность, объем (в той или иной форме), ответственных исполнителей и сроки исполнения.

Задание 4. Составьте смету затрат на наставничество. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.

Методические рекомендации. Условно все сметные расходы можно разделить на две части:

основные – это те расходы, которые связаны с непосредственной организацией и проведением мероприятия:

аренда помещения или территории на проведение самого мероприятия и на банкетное обслуживание;

транспортные расходы – на доставку гостей до места назначения и обратно, оборудования, промышленных образцов, и т.д.

само банкетное обслуживание (кофе-брейк, деловой обед, завтраки, угощение зрителей, и т.д.);

Интернет, электроэнергия и связь – эти затраты могут и не входить в аренду;

оплата труда собственных сотрудников и внештатного персонала, участвующего в мероприятии или помогающего его организовать и провести; оформление помещения или площадки для приема гостей;

награды, премии или иные вознаграждения;

изготовление полиграфии – визитки, программки, приглашения, и иное;

погрузочно-разгрузочные работы;

расходные материалы – канцтовары, и т.п.

накладные расходы – это издержки, которые связаны с мероприятием, но без которых можно было бы и обойтись. Например, сувениры, цветы, и т.д. Состав всех этих расходов зависит от характера мероприятия и его масштаба. Кроме того, к любой смете обязательно добавляется некий процент на непредвиденные расходы, чтобы не выбиться из плана. Его величина тоже индивидуальна

Индексный метод – в расчете используются нормативные показатели, которые корректируются на индекс текущих цен. Этот способ можно использовать при условии, что есть точные нормативные величины расходов. Как правило, они предусмотрены для строительных целей.

Аналоговый метод – когда расценки берутся из смет по аналогичным мероприятиям. Но данный метод приблизительный, а значит, остается риск не уложиться в смету.

Ресурсный метод основан на планировании расходов, исходя из реальной стоимости каждого вида расходов и последующего суммирования полученных оценок. Именно этот способ используется чаще всего: он дает точную и актуальную информацию об общей стоимости мероприятия (источник: http://www.delasuper.ru/view_post.php?id=9237)

Задание 5. *Оцените эффективность мероприятий по наставничеству персонала. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно. Продолжительность программы – испытательный срок (3 месяца), количество сотрудников, прошедших программу в этом году – 10, затраты на обучение одного сотрудника – 20000 рублей, стоимостная оценка различий в результативности труда обученных и не обученных сотрудников составляет 500 рублей, результативность деятельности работника до обучения составляла 5000 рублей, а после обучения – 6000 рублей.*

Методические рекомендации: *Экономическая эффективность* = $P \times N \times V \times K \div N \times Z$, где

- П – продолжительность программы;
- N – количество сотрудников, прошедших программу;
- V – стоимостная оценка различий в результативности труда обученных и не обученных сотрудников;
- K – коэффициент прироста результативности в результате обучения;
- Z – затраты на обучение одного сотрудника.

(источник: <http://donskih.ru/2017/02/kriterii-effektivnosti-nastavnichestva/>)

***Задание 6.** Разработайте и оформите лист оценки деятельности вновь трудоустроенного работника, который ведет наставник в течение испытательного срока работника. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.*

***Задание 7.** Разработайте форму листа оценки деятельности наставника. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.*

***Задание 8.** Разработайте план обучения наставников. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.*

***Задание 9.** Разработайте форму отчета наставника о своей деятельности. Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.*

Методические рекомендации: отчет – документ, содержащий сведения о результатах деятельности за определенный период времени, выполнении мероприятий, поручений, заданий, представляемый руководителю структурного подразделения, организации или вышестоящего органа.

Задание 10. Разработайте программу повышения квалификации наставников в соответствии с требованиями Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам». Недостающие реквизиты выберите самостоятельно.

(источник <https://vybor-izh.ru/training/nastavnichestvo/>)

Задание 11. Разработайте «Памятку наставника» для конкретного предприятия.

(источник

http://www.kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/20914_pamytka_nastavnikam.pdf)

Тестовые задания для самопроверки

Задания с выбором одного правильного ответа

1. При каком стиле руководства одновременно сочетается высокая ориентация на людей и на решаемые задачи?

1. При поощряющем стиле
2. При убеждающем стиле
3. При делегирующем стиле
4. При инструктирующем стиле

2. Какая модель передачи опыта наиболее эффективна?

1. Показать – Рассказать – Дать сделать
2. Рассказать – Показать – Дать сделать
3. Дать сделать – Рассказать – Показать - Дать сделать еще раз
4. Показать – Рассказать – Дать сделать – Показать еще раз

3. В чем особенность обучения взрослых людей (в отличие от обучения детей и молодежи)

1. Отсутствие стереотипов и предпочтений
2. Желание получить быстрый результат
3. Наличие конкурирующих интересов
4. Концентрация на сиюминутных целях

4. Сотрудник достаточно подготовлен и правильно настроен, но все равно не выполняет работу надлежащим образом. Это означает, ...

1. что сотруднику требуется дополнительно обучение или иная подготовка
2. что проблема лежит вне контроля сотрудника, например, ему объективно не хватает ресурсов
3. что он зря находится на данной позиции и, скорее всего, изначально был взят сюда ошибочно
4. что сотрудник неверно мотивирован

5. Наиболее эффективно наставничество происходит при

1. работе наставника с обучающимся индивидуально
2. одновременной работе наставника с группой обучающихся
3. работе нескольких наставников с одним обучающимся одновременно
4. одновременной работе группы наставников с группой учащихся

6. Мастерство характеризует...

1. Сознательная компетентность
2. Бессознательная компетентность
3. Сознательная некомпетентность

4. Бессознательная некомпетентность

7. Негативная обратная связь...

1. Должна содержать положительные фразы
2. Должна начинаться и заканчиваться на отрицательной фразе
3. Должна быть высказана обобщенно, без указания на конкретную проблему
4. Должна быть в форме критики

8. В процессе работы Ваш сотрудник допустил ошибку. Какой вариант обратной связи предпочтительнее?

1. «Вы постоянно допускаете эту ошибку. Попробуйте выполнить работу еще раз.»
2. «Вы часто ошибаетесь. Давайте сделаем эту работу вместе.»
3. «В данном случае Вы ошиблись. Исправьте ошибку и будете премированы.»
4. «В данном случае Вы ошиблись. Расскажите, почему Вы выбрали этот вариант решения?»

9. В каком случае сотрудник испытывает чувство беспомощности?

1. При недостатке руководства
2. При избытке руководства

10. Наставничество – это процесс...

1. Дискретный
2. Непрерывный
3. Бесконечный
4. Спонтанный
5. Неконтролируемый

Задание на упорядочивание последовательности:

11. Укажите последовательность потребностей человека в соответствии с тем порядком в котором они представлены в пирамиде А. Маслоу (начиная с нижнего уровня):

1. Потребности в уважении(самоуважение, признание, статус)
2. Физиологические потребности (голод, жажда)
3. Потребности в самоутверждении (саморазвитие, самореализация)
4. Потребности самосохранения (безопасность, защищенность)
5. Социальные потребности(чувство духовной близости, любовь)

Задание на установление соответствия:

12. Установите соответствие между стилями руководства и их характеристиками:

Стиль	Характеристика
1) ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ СТИЛЬ	<p>А. Руководство путем мотивирования. Руководитель делится с подчиненными своими соображениями и содействует им в принятии решений, оказывая поддержку. Высокая ориентация на людей. Руководителю важны, прежде всего, вовлеченность, мотивированность и удовлетворенность людей. Основой способ руководства - помощь в организации процесса: формулирование вопросов, которые нужно сообща решить, помощь в анализе необходимых ресурсов выражение одобрения и уверенности в способностях сотрудника и т.д.</p>
2) УБЕЖДАЮЩИЙ СТИЛЬ	<p>Б. руководство путем делегирования. Руководитель передает подчиненному ответственность за принятие и исполнение решений. Низкая ориентация и на людей, и на задачу. Передача полномочий, прав и ответственности сотруднику.</p>
3) ПООЩРЯЮЩИЙ СТИЛЬ	<p>В. руководство путем описания способа действия. Руководитель дает конкретные инструкции и непосредственно контролирует подчиненных. Высокая ориентация на задачу. Руководитель не думает о том, насколько мотивированы и вовлечены люди - для него главное, чтобы задача была выполнена именно так, как он ее видит. Он «готов пожертвовать» хорошими отношениями с людьми ради четкого выполнения задачи. Основной способ руководства - постановка целей, инструктирование и контроль.</p>
4) ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ	<p>Г. руководство путем «продажи идей». Руководитель объясняет свои решения и дает подчиненным возможность обращаться за</p>

	<p>разъяснениями. Совмещение высокой ориентированности на задачи и на людей. С одной стороны, руководителю важно решение определенной задачи так, как он ее видит, с другой - ему необходима поддержка и вовлеченность других членов команды. Поэтому он "продает" свои решения, добиваясь, чтобы другие захотели работать так, как он считает необходимым для решения задачи.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Задания с выбором нескольких правильных ответов

13. Согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга к факторам-демотиваторам относятся:

1. Деньги: зарплата, премии, другие финансовые поощрения
2. Безопасность и защищенность в работе
3. Чувство успеха
4. Условия работы
5. Возможность карьерного роста
6. Качество взаимоотношений среди коллег, начальников и

подчиненных

14. Что такое адаптация персонала?

1. Совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
2. Адаптация представляет собой процесс и результаты активного приспособления индивида к условиям новой социальной среды;
3. Участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
4. Взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
5. Участие персонала в аттестации.

15. Согласно принципу SMART цели должны быть:

1. Конкретными
2. Измеримыми
3. Нестандартными
4. Достижимыми
5. Значимыми

6. Всеохватывающие
7. Определенными по срокам

16. Метод обучения «инструктаж» обладает следующими преимуществами:

1. Высокое качество обучения
2. Четкость, ясность инструкций
3. Высокая мотивация
4. Быстрота передачи информации

Задания с выбором одного неправильного ответа

17. Что из перечисленного не является преимуществом метода «развитие»:

1. Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения
2. Понимание обучаемым смысла выполняемых операций
3. Более высокое качество обучения
4. Разделение ответственности между наставником и обучаемым
5. Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений
6. Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем

18. Согласно теории Герцберга к факторам-мотиваторам не относится:

1. Чувство успеха
2. Признание
3. Качество взаимоотношений среди коллег, начальников и подчиненных
4. Работа сама по себе
5. Возможность роста
6. Продвижение по службе

Задания с открытым ответом

Заполните пропуски:

19. _____ - это неотъемлемая часть двустороннего процесса общения. Это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

20. Основным инструментом при работе с новичками или стажерами, целью его применения является повышение квалификации сотрудников до уровня, принятого в компании за стандарт - _____.

Список использованных источников

1. Агафонова О. Как не упустить знания? Поможет обратное наставничество [Электронный ресурс] / О. Агафонова: – Режим доступа: http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_872.html.
2. Андреева Я.Н. Принципы хорошего наставничества [Электронный ресурс] / Я.Н. Андреева // Скиф. – 2018. – №1 (17). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-horoshego-nastavnichestva>.
3. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования. Автореф. дис. канд. пед. наук. [Электронный ресурс] / С.Г. Антипин. – Нижний Новгород, 2011. – Режим доступа: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-01/dissertaciya-traditsii-nastavnichestva-v-istorii-otechestvennogo-obrazovaniya#ixzz5G3KFTSfD>.
4. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала. [Электронный ресурс] / Д.А.Бачин: - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
5. Блинникова А.В. Наставничество в развитии персонала: учебно-методическое пособие по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) / А.В. Блинникова, М.В. Большедворская, М.В. Кузнецова [Электронный ресурс] / ИГУ; – Иркутск, 2018. – 59 с. – Режим доступа: <https://isu.bibliotech.ru/>
6. Блинникова А.В. Рекомендации по формированию профессиональных компетенций в системе подготовки бакалавров «Управление персоналом» посредством наставнической деятельности [Электронный ресурс] / А.В. Блинникова, М.В. Большедворская, М.В. Кузнецова // Педагогический ИМИДЖ. 2018, - №3, - (40). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekomendatsii-po-formirovaniyu-professionalnyh-kompetentsiy-v-sisteme-podgotovki-bakalavrov-upravlenie-personalom-posredstvom>
7. Ворон И.А. Наставничество: слияние теории и практики. Альманах современной науки и образования. 2009, - № 4-1,- С. 55-58.

8. Гедулянова Н.С. Рациональная модель системы наставничества как условие эффективного управления персоналом в Российской организации / Н.С. Гедулянова, Л.В. Гороя, Е.В. Богданович [Электронный ресурс] // Образовательные ресурсы и технологии. – 2013. – №2 (3): – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ratsionalnaya-model-sistemy-nastavnichestva-kak-uslovie-effektivnogo-upravleniya-personalom-v-rossiyskoy-organizatsii>.
9. Долгушева А.Н. Наставничество как педагогический феномен: история и современность / А.Н. Долгушева, В.М. Кадневский, Е.И. Сергиенко // Вестник Омского университета. – 2013. – № 4. – С. 264–268.
10. Источник информации: –Режим доступа: <http://donskih.ru/2017/02/kriterii-effektivnosti-nastavnichestva/>
11. Модель GROW: метод наставничества. Перевод: Айрапетова О.А. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/model-grow-metod-nastavnichestva>.
12. Носте Пасэ Е.А. Документационные аспекты оценки деятельности наставника [Электронный ресурс] / А.Е. НостеПаэс, Т.А. Казакевич // Сервис +. – 2012. – № 1.: - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/dokumentatsionnye-aspekty-otsenki-deyatelnosti-nastavnika>
13. Приказ Минобрнауки России от 14.12.2015 N 1461 (ред. от 20.04.2016) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)» [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_192913/
14. Профессиональный стандарт Специалист по управлению персоналом (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_192913/d29f2e0ed4a31c07894ff0d7af3cc1512ff69e7a/

15. Тонгуш В.В., Наставничество как один из методов обучения и развития персонала / В.В. Тонгуш, У.Ю. Рощектаева [Электронный ресурс] // Инновационная наука. – 2017. – №4-2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-odin-iz-metodov-obucheniya-i-razvitiya-personala>.

16. Фаляхов И.И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности [Электронный ресурс] / И.И. Фаляхов // КПЖ. – 2016, – № 2–1, (115).: - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-modeley-nastavnichestva-mentor-tyutor-kouch-fasilitator-i-identifikatsiya-ih-gotovnosti-k-osuschestvleniyu>.

17. Элиаде, М. Мифы, сновидения, мистерии / М. Элиаде. – М., 2004. – 427 с.

18. HR Азбука ФОРМАТТА: Наставничество, менторинг [Электронный ресурс]: – Режим доступа: hr-portal.ru.

19. HR portal: Денисёнок А. Наставничество на промышленном предприятии [Электронный ресурс]: – Режим доступа <https://hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-na-promyshlennom-predpriyatii>

Приложение
Ключ к тестовым заданиям

Ключ к тесту

1. 2	11. 2, 4, 5, 1, 3
2. 2	12. 1) В; 2) Г; 3) А; 4) Б
3. 3	13. 1, 2, 4, 6
4. 4	14. 2, 4
5. 1	15. 1, 2, 4, 5, 7
6. 2	16. 2, 4
7. 1	17. 4
8. 4	18. 3
9. 1	19. Обратная связь
10. 2	20. наставничество

Учебное издание

А.В. Блинникова, М.В. Большедворская

Наставничество в развитии и обучении персонала

Учебно-методическое пособие

Направление подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Учебно-методическое пособие

Печатается в авторской редакции

Иркутский государственный университет
664015, Иркутск, ул. Карла Маркса, 1