**XIII городской бизнес-форум «Город – бизнесу, бизнес – городу»**

**СБОРНИК ЛУЧШИХ ПРАКТИК**

**по итогам панельной дискуссии**

**«Лучшие практики – опыт реализации наставничества на предприятиях города Оренбурга»**

**Оренбург 2018**

## Оглавление

[1. Резолюция](#_Toc234407256) 3

[2. Практика АО «ПО «СТРЕЛА»](#_Toc234407257) 6

[3. Практика ПАО «МРСК Волги»-«Оренбургэнерго»](#_Toc234407258) 9

[4. Практика ТК ЛЕНТА](#_Toc234407259) 15

[5. Практика ООО «Газпромнефть-Оренбург»](#_Toc234407260) 18

[6.](#_Toc234407261) [[Практика ОАО «РЖД»](#_Toc234407261)](#_Toc234407262) [23](#_Toc234407261)

[7. Практика ООО «ПЛАСТИК»](#_Toc234407261) 26

8[.](#_Toc234407261) [[Практика ООО «Оренбург Водоканал»](#_Toc234407261)](#_Toc234407262) [33](#_Toc234407261)

[9. Практика АО «Завод «Инвертор»](#_Toc234407261) 35

**РЕЗОЛЮЦИЯ**

панельной дискуссии «Лучшие практики – опыт реализации наставничества на предприятиях города Оренбурга», состоявшейся в рамках

XIII городского бизнес-форума «Город – бизнесу, бизнес – городу»

Панельная дискуссия организована администрацией города Оренбурга с целью выявления современных технологий развития наставничества на предприятиях различных сфер экономики, формирования у всех участников единого представления о работе наставников, создания общего коммуникативного пространства, позиционирования высокого социального статуса роли наставника, расширения деловых связей и интеграции органов местного самоуправления и бизнес-сообщества в развитии наставничества.

В дискуссии приняли участие представители ведущих предприятий города Оренбурга (Территориальное управление ЮУЖД в Оренбургском регионе филиала ОАО «РЖД», АО «ПО «Стрела», ООО «Газпромнефть-Оренбург», ПАО «МРСК Волги»-«Оренбургэнерго», ООО «Оренбург Водоканал», ООО «Пластик», АО «Завод «Инвертор», ТК «Лента», ЗАО «Юничел-Оренбург» и др.), субъектов предпринимательства, министерства экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области, министерства образования Оренбургской области и др. (более 80 участников).

Участники рассмотрели современные тенденции в области профессиональной ориентации и наставничества, а также позитивный опыт предприятий города по системному формированию культуры наставничества, позволяющей интегрировать молодых специалистов, передавать им необходимый опыт и обеспечивать преемственность корпоративной культуры, повышению социального статуса наставника, признанию его роли в социальной иерархии.

Участники отметили, что в условиях современной экономики знаний растет актуальность технологий наставничества в связи с необходимостью поиска более эффективных технологий управления персоналом, ускорения адаптации персонала к изменяющимся условиям, формирования лояльности и приверженности сотрудников к организации-работодателю. Это обстоятельство требует от специалистов кадровых служб и наставников развития широкого спектра компетенций, учитывающих современные стратегические тренды развития экономики, социальной сферы и управления.

Актуальность обсуждаемой темы и заинтересованность в участии в дискуссии специалистов предприятий города делают целесообразной проработку вопроса о внедрении новых форматов обмена опытом по вопросам наставничества. Данное обстоятельство позволило выработать единую концепцию дальнейшего развития наставничества и поставить наиболее важные задачи перед всеми ответственными за решение этих задач специалистами.

Участники дискуссии выражают общее мнение, что совершенствованию работы по формированию системы социальной адаптации молодых специалистов, созданию благоприятных условий для внедрения наставничества в практику управления персоналом предприятий города будет способствовать:

* разработка типовых подробных инструктивных и методических документов, сопровождающих работу наставников (памятки, образцы отчеты, планы, сценарии бесед и т.д.);
* регулярная работа «Школы наставников» – площадки, на которой наставников обучают практическим методам осуществления наставнической деятельности, где действующие наставники смогут периодически собираться для обмена опытом, в том числе взаимодействовать дистанционно;
* выработка действенных направлений и форм интеграции бизнеса и власти в развитии наставничества:

1. на базе учреждений дополнительного образования совместно с предприятиями организовать работу кружков, позволяющих профориентировать школьников;
2. организовать конкурс короткометражных фильмов «Рабочий день конструктора» (инженера…и др.) с целью формирования представления о разных профессиях;
3. возродить систему погружения в профессиональную деятельность на базе учебно-производственных комбинатов, где школьники среднего звена могли бы получать комплексное представление о разных профессиях на постоянной основе.

Участники панельной дискуссии отметили, что требуется усиление «включенности» руководителей предприятий в процессы внедрения и организации наставничества, в том числе через:

* определение направлений совершенствования наставничества в организации;
* оценку результативности наставнической деятельности и определение критериев успеха наставничества в организации;
* создание системы мотивации наставников;
* определение кандидатур эффективных наставников;
* создание необходимых условий для совместной работы наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
* организация профильных конкурсов, позволяющих познакомиться с профессией;
* усилить эффективность прохождения стажировок и производственной практики студентами;
* на базе предприятий создать постоянно действующие площадки, позволяющие не только знакомить с профессиями, но и обучать основам.

По результатам панельной дискуссии было принято решение:

* рекомендовать ВУЗам и колледжам привлекать специалистов для создания методических материалов, практических заданий, оценки качества преподавания;
* масштабировать и тиражировать лучшие практики работы системы профессиональной ориентации и наставничества крупных предприятий города Оренбурга в организации бизнеса и соцсферы в целях создания развивающей среды для подготовки наставников;
* опубликовать успешный опыт наставничества крупных предприятий города Оренбурга в сборнике материалов;
* вывести темы наставничества и передачи опыта молодежи в круг широкого общественного обсуждения, формирование общественного запроса на истории успеха молодых специалистов.

**Практика АО «ПО «Стрела»**

Наставничество – это один из действенных методов повышения эффективности работы сотрудников АО «ПО «Стрела», посредством их развития на рабочем месте и оказании помощи в решении производственных задач, направленный так же на выявление потенциала нового рабочего и его дальнейшую реализацию. Основной целью наставничества является адаптация молодых специалистов (рабочих) в коллективе и своевременная помощь в профессиональном развитии.

В настоящее время профессиональное обучение на производстве – одно из основных направлений в области управления персоналом АО «ПО «Стрела». Значение целенаправленного обучения сотрудников сложно недооценить, ведь оно ведет к успешному выполнению стоящих перед персоналом задач. В свою очередь, наставничество условно можно разделить на две группы:

* обучение вновь принятых сотрудников рабочим профессиям, переобучение вторым (смежным) профессиям;
* обучение и адаптация молодых специалистов принятых после окончания ВУЗов.

Наставничество в АО «ПО «Стрела» доказало свою эффективность на протяжении длительного срока своего существования в качестве метода обучения персонала. Привлекательность данного метода заключается в том, что он выгоден всем сторонам, участвующим в процессе: ученику, наставнику и объединению. Поэтому, несмотря на появление новых разработок в сфере методик обучения персонала, наставничество не только актуально и в наши дни, а требует его широкого распространения во всех сферах деятельности.

Так, обучать сотрудников методом наставничества в объединении начали еще в 60-х годах прошлого века. Со временем система претерпевала некоторые изменения, с учетом развития производства и системы образования в целом, но базовые составляющие остались неизменны – теоретическое и практическое обучение без отрыва от производства.

Наставничество – длительный процесс, требующий организованности и системного подхода. Именно поэтому в Учебно-производственном центре АО «ПО «Стрела» разработаны специальные программы подготовки молодых кадров на производстве, а так же «Положение о наставничестве». Для организации процесса обучения ежегодно привлекается свыше 200 человек из числа наиболее квалифицированных специалистов цехов и отделов. Вместе с тем, выбору наставника уделяется особое внимание. Действующая система предполагает определенные критерии отбора:

* профессиональная компетентность,
* стаж работы в объединении,
* дисциплинированность и организованность,
* педагогические задатки,
* личная заинтересованность,
* уравновешенность и позитивный эмоциональный настрой.

С целью заинтересованности в наставничестве в объединении разработана система оплаты труда. Наставнику за обучение ученика выплачивается вознаграждение в размере 50% от суммы, заработанной учеником за весь период обучения.

В успешном освоении профессии материально заинтересованы также ученики и молодые специалисты.

На весь период обучения (3-6 месяцев в зависимости от профессии) будущим рабочим предусмотрена оплата труда, установленная генеральным директором, в размере 1 МРОТ (9489,00 рублей) ежемесячно. Кроме того, ученикам со сдельной оплатой труда за качественное, самостоятельное выполнение работы начисляется зарплата по установленным сдельным нормам и расценкам. В течение года после окончания обучения и присвоения профессии и разряда, рабочим устанавливаются пониженные нормы выработки:

* для станочников, работающих на универсальном металлорежущем оборудовании:
* на 30% – за первые 4 месяца (норма времени и расценки повышаются на 43%);
* на 20% – до 6 месяцев (норма времени и расценки повышаются на 25%);
* на 10% – до 12 месяцев (норма времени и расценки повышаются на 11%).
* для операторов станков с программным управлением, жестянщиков:
* на 15% – за первые 4 месяца (норма времени и расценки повышаются на 18%);
* на 10% – до 6 месяцев (норма времени и расценки повышаются на 11%);
* на 5% – до 12 месяцев (норма времени и расценки повышаются на 5,3%).

Для скорейшей адаптации молодых специалистов практикуется прием на работу стажерами студентов Оренбургского государственного университета, начиная с 3 курса обучения, в свободное от учебы время. После получения диплома о высшем образовании и поступления на работу в объединение им устанавливается статус молодого специалиста, дающий право на получение ежемесячных выплат в соответствии с «Положением о доплатах молодым специалистам объединения» в течении 6 лет:

* 1 год работы – до 500 рублей; - 2 год работы – до 650 рублей;
* 3 год работы – до 800 рублей; - 4 год работы – до 800 рублей;
* 5 год работы – до 650 рублей; - 6 год работы – до 500 рублей.

Выпускникам, закончившим высшее учебное заведение с отличием, в соответствии с Положением определяются доплаты с повышающим коэффициентом К=2.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности внедрения и развития наставничества в объединении. Эта система не является узкопрофильной, она направлена на достижение разнообразных целей, значимых с практической точки зрения и может применяться в любой организации.

**Практика ПАО «МРСК Волги»-«Оренбургэнерго»**

В филиале ПАО «МРСК Волги»-«Оренбургэнерго» (далее – Филиал) ведется системная работа, направленная на формирование и поддержание положительного имиджа Филиала, как Работодателя, с целью повышения привлекательности для высококвалифицированных работников и лучших выпускников образовательных учреждений, развивается система наставничества, обучения и мотивации молодых специалистов.

Активно ведется профориентационная работа в подшефных школах, детском оздоровительном лагере «Энергетик», профориентационные уроки и уроки электробезопасности, Дни открытых дверей на объектах предприятия и учебных полигонах Филиала, в СМИ распространяется профориентационная информация.

Филиал активно сотрудничает с учебными заведениями города Оренбурга и области, осуществляющими подготовку специалистов и рабочих по профильным для Филиала направлениям. В 2016 году Филиал заключил договоры о сотрудничестве, на основании которых осуществляет взаимодействие с 12 образовательными учреждениями области:

* Бузулукский гидромелиоративный техникум - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный аграрный университет»;
* Бузулукский колледж промышленности и транспорта федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет»;
* Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Бугурусланский нефтяной колледж»;
* Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Сельскохозяйственный техникум» города Бугуруслана Оренбургской области;
* Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный аграрный университет»;
* Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный университет»;
* Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Оренбургский аграрный колледж» села Подгородняя Покровка;
* Университетский колледж федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет»;
* Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Гуманитарно-технический техникум» города Оренбурга;
* Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет»;
* Государственное автономное образовательное учреждение «Орский индустриальный колледж»;
* Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Орский машиностроительный колледж».

В рамках сотрудничества с образовательными учреждениями Филиалом в 2017 году проводились следующие мероприятия:

* экскурсии на объекты предприятия, в том числе на учебные полигоны сетевых предприятий и в Музей энергетики Оренбуржья;
* лекционные занятия, организованные представителями Филиала для студентов выпускных курсов, включающие информацию об истории развития, технической и кадровой политике, особенностях основных бизнес-процессов Общества;
* возмездная и безвозмездная практика для студентов на базе производственных отделений Филиала. Всего на предприятиях Филиала в течение года прошли практику 127 студентов;
* участие представителей Филиала на заседаниях аттестационных комиссий по защите дипломных проектов;
* участие студентов в проведении соревнований по профессиональному мастерству среди производственных отделений филиала (80 студентов 2, 3 и 4 курсов присутствовали на учебном полигоне филиала «Оренбургэнерго» при проведении соревнований);
* участие студентов в корпоративных мероприятиях Филиала: в научно-практической конференции «Новации-2017», в мероприятиях посвящения в энергетики новичков, во встрече с ветеранами отрасли;
* два студента ГАПОУ «Оренбургский аграрный колледж» (с. Подгородняя Покровка) прошли бесплатное обучение совместно с молодыми специалистами Филиала по программе подготовки кадрового резерва «Школа руководителя».

На предприятиях Филиала создаются и работают в течение 1,5 месяцев два студенческих отряда из числа студентов ведущих опорных вузов Оренбургской области. Студенческие отряды работают в «Оренбургэнерго» на протяжении четырех летних сезонов, демонстрируя высокие показатели.

Разработан и реализован проект в поддержку деятельности студенческого отряда «ЭнергоСтарт». Для организации общественно-полезной деятельности студенческого отряда в Филиале был создан Штаб из числа активистов Совета молодежи, которые ежегодно проводят для бойцов студенческих отрядов тренинг по командообразованию, турнир по футболу, турнир по стрельбе на базе спорткомплекса «Оренбургэнерго». Бойцы студенческого отряды при поддержке активистов Штаба готовят кукольный спектакль про безопасное электричество «Его величество Электричество» для воспитанников Социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних детей «Лучик», детей, отдыхающих в детском оздоровительном лагере «Энергетик», а также посещают ГБОУ для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, «Детский дом-школа» (Оренбургский санаторный Дом детства), Детский оздоровительный лагерь «Факел» и Детский сад № 20.

Лучшие бойцы отрядов регулярно принимают участие во Всероссийском закрытии трудового сезона студенческих отрядов электросетевого комплекса текущего года. В 2016 году закрытие седьмого трудового сезона СО ЭСК проходило в Москве, где бойцы «ЭнергоСтарт»-2016 заняли 2 место в фотоконкурсе в номинации «Мы новая энергия страны», три фотоработы были отмечены в номинации «Делу – время, потехе – час», 2 место в конкурсе стенгазет, 3 место в соревнованиях по мини-футболу. В рейтинге студенческих отрядов ПАО «Россети», сформированном по итогам трудового сезона 2016 года, «ЭнергоСтарт» занял 5 место из 81. Студенческий отряд «ЭнергоСтарт»-2017 вошел в 16 лучших отрядов Группы компаний «Россети», которые были определены по итогам конкурса на лучший студенческий отряд электросетевого комплекса. Закрытие сезона студенческих отрядов состоялось 13-16 октября 2017 года в рамках Всемирного фестиваля молодежи и студентов (г. Сочи). Отряд из 10 бойцов СО «ЭнергоСтарт» занял 4 место в конкурсе «Лучший студенческий отряд электросетевого комплекса».

Практика наставничества в филиале ПАО «МРСК Волги»- «Оренбургэнерго» началась с выявления потребностей в решении проблем:

* высокой общей текучести (более 10%);
* большого количества увольнений в течение первого года работы;
* адаптации к жесткой регламентированности внутренних процессов;
* высоких требований к исполнительской дисциплине;
* недостаточного использования потенциала опытных работников.

Для решения возникших проблем было разработано Положение о наставничестве, которое с 2005 года решает следующие задачи Филиала:

1. Поддержание качества работы на требуемом уровне вне зависимости от происходящей смены персонала.
2. Организация передачи знаний, опыта и навыков.
3. Быстрая адаптация новичков к внутренней корпоративной культуре.

В хорошо организованной системе наставничества заинтересованы практически все участники процесса:

**Наставник** развивает навыки управления, повышает свой статус в компании, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (это очень важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена).

**Новый сотрудник** получает своевременную помощь на этапе интеграции в компанию, поддержку в профессиональном и карьерном развитии.

**Руководитель нового сотрудника** обеспечивает стабильность курируемого процесса за счет организации эффективной передачи опыта и знания от одного работника другому.

**Кадровая служба** получает мощный поддерживающий ресурс: наставники задействованы практически во всех основных HR-процессах (в т.ч. адаптация, управление эффективностью деятельности, обучение).

**Компания в целом** стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду высококвалифицированных лояльных сотрудников.

**Филиалом разработаны требования к кандидатам, выполняющим функции наставника:**

* + - стаж работы в Обществе – не менее 5 лет;
    - служебный статус – должность выше уровня должности новичка (не менее, чем на один-два уровня);
    - высокий уровень профессиональных знаний;
    - системное представление о работе своего подразделения и Общества в целом;
    - высокий уровень лояльности к компании (наставник – носитель ключевых ценностей корпоративной культуры);
    - желание быть наставником;
    - готовность инвестировать свое время в развитие другого человека;
    - способность к **конструктивной** критике.

**Наставник требуется:**

* + 1. Молодым работникам, окончившим профессиональное образовательное учреждение в течение трех лет до поступления на работу в Филиал;
    2. Вновь принятым и переведенным на новое место работникам (при необходимости);
    3. Работникам, прошедшим профессиональную переподготовку по второй (смежной) профессии и приступившим к работе по новой должности;
    4. Студентам на время прохождения практики.

С 2014 года в Филиале развивается новая форма наставничества – в отношении членов студенческих отрядов в период работы на объектах предприятия:

* за каждой бригадой студентов закрепляется наставник из числа работников подразделения;
* формируется Штаб из числа работников предприятия, который курирует деятельность студенческого отряда.

**Процесс наставничества в «Оренбургэнерго»**

По результатам оценки деятельности осуществляется выплата единовременной премии наставнику в следующих размерах:

* + - от 24 до 30 баллов – 0,5 должностного оклада (тарифной ставки);
    - от 16 до 23 баллов – 0,3 должностного оклада (тарифной ставки);
    - 15 баллов и менее – выплата премии не производится.

**Роль наставника** подразумевает достижение следующей цели – помочь новому сотруднику понять и принять свой новый статус в организации, освоить новые нормы поведения, ознакомиться с корпоративными ценностями, наладить и поддерживать взаимоотношения с коллективом, сформировать профессиональные навыки, необходимые для выполнения его функциональных обязанностей и т. д.

**Роль наставляемого** преследует достижения цели – помогать своему наставнику! Ведь ответственность за собственное профессиональное и карьерное развитие несет сам сотрудник. Новичок должен проявлять активность, воспринимать и учитывать конструктивную критику, выполнять все требования, предъявляемые к нему. В филиале используются следующие формы взаимодействия наставника и наставляемого:

* Формальные и неформальные встречи.
* Совместное планирование работы.
* Проверка теоретических знаний.
* Ответы на вопросы/консультации.
* Совместное выполнение работ (передача опыта на практике).
* Оценка и обсуждение результатов работы (обратная связь: промежуточная и итоговая).

За период с 2015 по 2017 годы наставничество назначалось более чем 1 400 работникам, функцию наставника у которых выполняли 1 100 работников Филиала. Функция наставничества почетна и отмечается наградами. Приятной традицией стало ежегодное «Посвящение в энергетики», которого с нетерпением ждут как сами посвящаемые новички, так и их коллеги – наставники и руководители Филиала.

**Практика ТК «ЛЕНТА»**

Сотрудники ТК «ЛЕНТА» являются основой успешной работы Компании в долгосрочной перспективе, а корпоративная культура «Ленты» опирается прежде всего на командную работу, инновации и доверие. Подбор и обучение инициативных целеустремленных сотрудников, обладающих необходимыми навыками, помогает обеспечить высочайшее качество обслуживания покупателей.

**Удержание сотрудников.**

Показатель удержания персонала у «Ленты» выше, чем в среднем по сектору розничной торговли продуктами питания. Мы намерены и далее инвестировать в развитие наших сотрудников, поскольку это помогает удерживать персонал, повышать его производительность и качество обслуживания покупателей. Корпоративная программа продвижения и ротации сотрудников, в сочетании с индивидуальными планами развития и программами поощрения, снижают отток кадров. Кроме того, мы реализуем различные инициативы по повышению уровня вовлеченности сотрудников. Эти усилия способствуют формированию благоприятной рабочей обстановки и укреплению командного духа.

«Лента» также демонстрирует высокие показатели удержания сотрудников на руководящих должностях за счет интересного и новаторского содержания работы, возможностей для карьерного развития и программ краткосрочного и долгосрочного вознаграждения.

**Развитие персонала.**

В зависимости от уровня опыта и знаний сотрудникам Компании предлагается целый ряд различных образовательных программ, охватывающих все категории сотрудников и направленных на достижение нашей стратегической цели – обеспечить развитие «Ленты» за счет подготовки квалифицированных сотрудников, одновременно предоставляя им возможности карьерного роста.

**Повышение квалификации руководителей.**

В такой быстрорастущей компании, как «Лента», руководящие сотрудники играют ключевую роль. Именно они обеспечивают достижение стабильно высоких результатов деятельности и формируют эффективную организационную культуру, опираясь на собственный стиль управления. Для поддержания роста Компании мы должны на постоянной основе заниматься подготовкой новых руководящих кадров. С 2016 г. программа компании «Лента-Лидер» претерпела кардинальные изменения и была полностью обновлена. В настоящее время в Компании действует программа «мини-MBA» («Лента-Лидер 2.0»), разработанная совместно с одним из ведущих российских вузов – Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Материалы программы разрабатывались по специальному заказу в соответствии с потребностями «Ленты», при активном участии менеджеров Компании на основе реальных бизнес-кейсов и отчетов «Ленты».

**Обучение персонала магазинов и специалистов.**

Система обучения в «Ленте» ориентирована прежде всего на сотрудников магазинов – ведь именно они представляют лицо Компании в глазах покупателей. В каждом магазине реализуется комплексная программа введения в должность, включающая вводный инструктаж, рассказывающий о ценностях «Ленты», истории и структуре Компании, а также о наших политиках и стандартах. За каждым новым сотрудником закрепляется наставник, который обучает его, как на рабочем месте, так и на аудиторных занятиях.   
    
**Подбор персонала и развитие карьеры сотрудников.**

В течение года три четверти вакансий были заполнены сотрудниками Компании и такой же процент директоров новых магазинов был набран из числа внутренних кандидатов. Поддержание высоких темпов роста Компании требует постоянного внимания к качеству процессов подбора персонала и активному планированию преемственности. Лучшим источником потенциальных кандидатов на роли директоров гипермаркетов и супермаркетов являются наши руководители секций. Оценка их потенциала и развитие являются ключевым аспектом в стратегии управления человеческими ресурсами. Для выявления сотрудников, стремящихся к развитию и демонстрирующих необходимый потенциал,  для всех руководителей секций был проведен бизнес-кейс чемпионат «Растем вместе с «Лентой», внедрен рейтинг руководителей. Это позволило нам существенно расширить кадровый резерв, определив  способных талантливых сотрудников, готовых к тому, чтобы сделать следующий шаг в своей карьере в «Ленте».

**Вознаграждение сотрудников.**

«Лента» стремится предоставлять привлекательные условия и возможности карьерного роста для своих сотрудников. Оценка результативности влияет на уровень вознаграждения: сотрудники, вносящие максимальный вклад, получают более высокие премии и другие виды вознаграждений.

**Вовлеченность сотрудников и обеспечение равных возможностей.**

Между вовлеченностью сотрудников, эффективностью бизнеса и удовлетворенностью покупателей существует тесная взаимосвязь, поэтому мы прилагаем все усилия, чтобы обеспечить получение сотрудниками актуальной информации о достижениях «Ленты» и ее планах на будущее.   
Мы ценим многообразие и предлагаем варианты трудоустройства для всех трудоспособных кандидатов. Подбор персонала и продвижение по карьерной лестнице, а также принятие решений в Компании осуществляются исключительно на основании уровня профессиональных знаний и компетенций сотрудника.

**Практика ООО «Газпромнефть-Оренбург»**

Нефтегазовый турнир «Умножая таланты» реализуется компанией в рамках программы социальных инвестиций «Родные города», неотъемлемым элементом которой является комплексное развитие территорий, где работает компания «Газпром нефть».

Идея проведения турнира родилась не случайно. По данным Минобрнауки, всего 10% российских студентов выбирают инженерные профили, а больше половины выпущенных специалистов не соответствует требованиям ТЭК. Недостаток кадров создает препятствия для технологического «рывка», способствующего развитию бизнеса. Поэтому «Газпром нефть» как лидер российской нефтегазовой отрасли включается в процессы профориентации и подготовки специалистов в самых разных областях.

Компания развивает сотрудничество с университетами регионов присутствия, организует производственную и преддипломную практику студентов, открывает базовые кафедры в вузах и профильные «Газпромнефть-классы» в школах, поддерживает научное сотрудничество с Междисциплинарной лабораторией им. П.Л. Чебышева СПбГУ.

Турнир по нефтегазовой тематике «Умножая таланты» – современный формат научного мероприятия для школьников, подготовленный с учетом актуальных мировых практик.

Старшеклассникам из регионов присутствия компании предлагается объединиться в команды по 3 человека, провести настоящее исследование (решить актуальную для отрасли задачу), продемонстрировать свой нестандартный подход к решению задач. Авторы лучших проектов приглашаются на финал в Санкт-Петербург, где демонстрируют свои решения экспертам отрасли.

Преимущества турнира:

* В отличие от традиционных школьных олимпиад, турнир ориентирован не на проверку знаний, а на развитие у школьников умения их применять.
* В основе турнира – развитие компетенций школьников в сфере STEM (Science, Technology, Engineering, Math).
* Развитие навыков, востребованных среди работодателей (презентационные, исследовательские, аналитические, навыки работы в команде).

Турнир проводится с 2015 года для двух возрастных групп (8-9 класс и 10-11 класс).

В конкурсе могут принять участие школьники из городов присутствия компании. В 2017 году впервые в нем смогли поучаствовать школьники из Оренбурга и поселков Бердянка и Самородово, входящих в его состав, а также нефтедобывающих районов – Оренбургского, Переволоцкого, Новосергиевского. Заявки на участие в турнире подали 100 оренбургских школьников, 6 из них были приглашены на заключительный этап конкурса в Санкт-Петербург.

Организатор: «Газпромнефть-НТЦ» (научно-технический центр), дочерние общества компании «Газпром нефть» в регионах присутствия, подрядная организация.

Основные цели турнира:

* Повышение интереса старшеклассников к инженерным специальностям и нефтегазовой отрасли в целом.
* Развитие кадрового потенциала, формирование базы данных одаренной молодежи.
* Повышение уровня компетенций школьников – обеспечение более высокого уровня подготовки на этапе поступления в ВУЗ.
* Расширение возможностей способной к инновациям молодежи для самореализации.
* Продвижение «Газпром нефти» как высокотехнологичной и инновационной компании среди целевых аудиторий.

Целевые аудитории:

* школьники 8-11 классов из регионов.
* родители школьников 8-11 классов.
* учителя и директора школ.
* сотрудники компании.

Традиционно турнир стартует 1 сентября. Проводится он в два тура:

* предварительно осуществляется сбор проектов по заранее объявленным тематикам от команд, состоящих из трех человек, через специально созданную страницу сайта.
* авторы лучших заданий (по оценке экспертов «Газпромнефть-НТЦ») приглашаются в Санкт-Петербург на финал, где проходит нефтегазовый квест и очная защита проектов.

Основное задание – исследовательская работа, разработанная в 10 вариантах:

* задания обновляются ежегодно.
* в задании поставлены реальные задачи, позволяющие участникам понять, чем занимаются сотрудники компании.
* подробно и интересно рассказано о компании, ее истории, проектах, целях, производственных процессах.
* специально для участников разработана методичка, позволяющая решить ребятам поставленные задачи.

Задания финала:

* публичная защита работ.
* интерактивный квест – позволяет проверить, насколько глубоко участники погрузились в тему нефтегазовой отрасли.

Победитель турнира определяется экспертами «Газпромнефть-НТЦ» на основе набранных за 2 тура баллов.

Что ждет участников и победителей после турнира?

* команды-финалисты турнира получают памятные призы и подарки.
* лучшие школьники попадают в базу данных одаренной молодежи, которая встраивается в единую систему HR-стратегии компании «школа-вуз-предприятие» (В дальнейшем молодые люди могут приглашаться для обучения на целевые программы и базовые кафедры).
* в каждом регионе проводятся дополнительные мастер-классы с разбором ошибок, направленные на мотивацию участников продолжить участие в турнире.
* в 2017 году впервые привлечен вуз (Петербургский политехнический университет Петра Великого) в качестве партнера турнира. Финалисты турнира получат дополнительные баллы к вступительным испытаниям.

Материалы о конкурсе транслируется во всех крупных СМИ, как федеральных, так и региональных. А также корпоративных.

Где найти информацию о турнире в сети Интернет:

* подробную информацию о конкурсе можно найти на сайте турнира в интернете turnir.rodnyegoroda.ru.
* также работает страница ВКонтакте, ставшаяосновным ресурсом информирования участников https://vk.com/gazpromneftforschool.
* е-mail-маркетинг.
* регулярно выходят новости на сайтах программы «Родные города», компании «Газпром нефть», Научно-Технического Центра «Газпром нефти».
* а также в социальных сетях «Газпром нефти» и программы «Родные города».

Кроме того:

* компания рассылает именные приглашения и благодарственные письма на директоров школ регионов-участников турнира.
* размещает информационные плакаты в школах.
* обеспечивает сувенирной продукцией финалистов турнира, сертификаты получают все участники.

Каких качественных результатов мы ожидаем?

* Обеспечение талантливых школьников из регионов, способных к инновациям, **дополнительными возможностями для самореализации.**
* **Вклад в будущее развитие технологий – создание условий для совершения технологического рывка, который обеспечит развитие нетрадиционных запасов.**
* Повышение уровня подготовки школьников, поступающих в ВУЗы на инженерные специальности и **развитие профильного образования**.
* **Воспитание в школьниках навыков и компетенций**, которые в перспективе будут востребованы компанией «Газпром нефть» как работодателя.
* **Развитие кадрового потенциала компании** через **интеграцию участников турнира в систему «школа-вуз-предприятие».**
* **Повышение информированности школьников о деятельности компании «Газпром нефть»**, **продвижение HR-бренда компании** (позиционирование компании как современной, инновационной, предлагающей сотрудникам решение сложных интересных задач).
* Рост объема заявок из регионов, которые участвуют в турнире второй год, и высокие показатели заявок из только присоединившихся городов свидетельствуют о том, что **подобный формат актуален и является важным дополнением к современной системе образования**.

От наших, оренбургских, участников и финалистов турнира мы получили только положительные отзывы. Напомню, что заявки на турнир подали 100 оренбургских школьников, 6 из них (команды из гимназии № 1 города Оренбурга и средней школы села Благословенка) прошли в финал, который состоялся в Санкт-Петербурге.

Кроме защиты проектов в программе финала были тренинги по развитию личной эффективности, экскурсии в ведущие профильные вузы Петербурга и Научно-технический центр «Газпром нефти».

Нефтегазовый турнир хорош тем, что в нем могут участвовать ребята из глубинки. Это отличный шанс для обучения в профильном вузе: победителям турнира добавляются баллы при поступлении в Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.

В 2018 году мы ждем притока свежих умов, но ребята, которым в прошлом году не хватило баллов для участия в финале, могут попробовать себя снова. Помимо этого, надеемся, что старшеклассники, которые уже участвовали в нефтегазовом турнире, все-таки поступят в профильные вузы. Нам нужны молодые талантливые сотрудники, у которых будут новые идеи и интересные разработки.

**Практика Оренбургское территориальное управление ЮУЖД филиала ОАО «Российские железные дороги»**

Оренбургское территориальное управление ОАО «РЖД» расположено в границах от Айдырли до Кинеля, 54 предприятия, 14 000 работающих, свыше 5 000 молодежи, 2 442 наставника.

Программа по наставничеству была разработана в 2008 году, в нее включены следующие ступени:

1. Профориентационная работа со школами города по привлечению учащихся на Оренбургскую детскую железную дорогу (ОДЖД) с демонстрацией фильма о работе детской железной дороги. В 2008 году было привлечено 250 детей, в 2018 – 612.

2. Обучение и практика на ОДЖД в течении 5 лет, молодые железнодорожники обеспечиваются питанием, формой, получают направление в Железнодорожный техникум, медицинское училище, СамГУПС. При поступлении в учебное заведение на предприятиях территориального управления резервируются рабочие места. Ежегодно поступают 30-40 человек.

3. После завершения обучения выпускники приходят на предприятия в кадры в статусе молодого специалиста. Их принимает совет молодежи и совет наставников. Ежегодно в сентябре на Оренбургском территориальном управлении проходит слет молодых специалистов. Впервые такой слет проведен в 2008 году.

В 2017 году мы провели 10 юбилейный слет, на котором присутствовали молодые работники, имеющие статус молодого специалиста 3 года, ветераны и кадровики предприятий, 25 человек совета молодежи, образцовые железнодорожные семьи, трудовые династии, руководство области, города, муниципальных образований, председатели советов молодежи ведущих организаций города (всего 357 человек).

Совет молодежи отчитывается о своей работе за год, проходит процедура награждения и блок «от всей души», в котором представители трудовых династий вручают подарки образовавшимся молодым семьям и семьям, в которых в этом году родились дети. Воспитанники детской железной дороги читают стихи о лучших молодых работниках и вручают цветы ветеранам в зале. Один из примеров заботы о молодой семье: в 2008 году были вручены ключи от общежития семье Прониных, а в 2009 году начальник ЮУЖД В.И. Молдавер вручил им ключи от двухкомнатной квартиры.

Во II отделении слета выступают представители Ярмарки инициатив:

1. Жилищная политика.
2. Банк ВТБ.
3. Дорпрофжел.
4. Фонд «Взаимопомощь».
5. Негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние».
6. СамГУПС.

III этап слета – работа по секциям – тренинги по командообразованию и общение с руководителями Оренбургского территориального управления. Таким образом, молодые специалисты поступают в коллектив с полным пакетом знаний об услугах компании.

В завершении официальной части слета председатель совета молодежи зачитывает приказ о закреплении молодых специалистов за руководителями предприятий.

Как же отслеживается карьерный рост?

Первый совет молодежи в количестве 15 человек, работал с 2008 – 2011гг. Они все вошли в совет наставников. И за 3 года поднялись по карьерной лестнице до:

1. Заместитель начальника вагонного депо (Килязов).
2. Заместитель локомотивного депо (Павленков).
3. Заместитель начальника дистанции гражданских сооружений (Саватеев).
4. Начальник детской железной дороги (Буздыга).
5. Начальник станции Орск (Травов).
6. Главный инженер станции Оренбург (Гребчев-Петков).
7. Главный инженер ПЧ Магнитогорск (Неясов).
8. Пресс-секретарь СМИ (Богодухова).
9. Начальник тех.отдела вагонного депо (Пронин).

За 10 лет работает уже 3-ий совет молодежи и обновленный совет наставников, которые отслеживают дни рождения семьи и детей, выделение жилья и спец-жилья, выделение ипотечного кредитования (2-4 процента годовых) и многие другие вопросы. Ежегодно проходят конкурсы профмастерства на предприятиях управления (дорожные, областные): «Лучший по профессии», «Лучший работник по управлению персоналом», «Инженер года», в которых работники занимают призовые места.

**На протяжении 10 лет** команда молодежи Оренбургского территориального управления в количестве 32-ух работников занимает 1-ое место на слетах ЮУЖД. В 2016 году наша команда заняла 1-ое место на дорожном конкурсе «Что? Где? Когда?» и получила право на представление ЮУЖД в г. Москва. Среди 17-ти железных дорог России мы заняли 4-ое место.

**В течение 10 лет** со станции Оренбург до станции Бузулук уходит Ретропоезд с ветеранами, молодежью, руководителями предприятий, представителями власти, СМИ в количестве 108 человек. Всю работу с ветеранами проводит наша молодежь.

**Работники Оренбургского** территориального управления участвуют во всех городских мероприятиях – квест, праздник цветов, фестиваль «Гори ярче», Фестиваль социальной рекламы, «Соберем ребенка в школу», в форумах работающей молодежи, акциях «Стоп ВИЧ/СПИД», «Свеча памяти» и др. В 2009 году в городе Ясном и в 2015 году в городе Медногорске на областном форуме работающей молодежи Оренбургское территориальное управление признано лучшей организацией по работе с молодыми кадрами, а совет молодежи – лучшим советом работающей молодежи с вручением соответствующих наград.

**Сегодня специалисты** нашего управления работают на 6-и дорогах компании Российские Железные Дороги. В январе 2018 года 2 проекта по наставничеству были отправлены в Москву на конкурс, оба одобрены.

2018 год объявлен правительством России годом Добровольца и Волонтера, наша молодежь уже 10 лет работает по этому проекту с воспитанниками школы-интерната для детей-сирот, оставшихся без попечения родителей села Покровка Новосергиевского района Оренбургской области и с реабилитационным центром «Росток» в городе Орске.

На сегодня самая большая проблема предприятий всех форм собственности – это кадры. Одним из основных направлений нашей работы является работа с молодежью, с будущим нашей страны. Свои кадры мы готовим со школьной скамьи по принципу «**Человек не может по-настоящему усовершенствоваться, если не помогает усовершенствоваться другим**». И как сказал английский писатель Джон Рескин: «**Вся задача воспитания – заставить человека не только поступать хорошо, но и наслаждаться хорошим, не только работать, но и любить работу**».

**Практика ООО «Пластик»**

Наставничество практикуется в ООО «Пластик» с 2013 года. Каждый сотрудник, прошедший процедуру наставничества в нашей компании с благодарностью отмечает, что ни в одной другой компании они не встречали такого трепетного отношения к новичкам. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении.

Участники процесса наставничества:

1) сотрудник, в отношении которого осуществляется наставничество;

2) наставник – лицо, ответственное за интеграцию сотрудника в сферу деятельности компании;

3) руководитель подразделения – лицо, управляющее процессом наставничества;

4) сотрудник службы управления персоналом – лицо, координирующее процесс реализации наставничества в компании, осуществляет организационное и документационное сопровождение процесса наставничества.

Наставничество устанавливается над следующими категориями сотрудников:

1) новыми сотрудниками, принятыми в Компанию впервые, в период испытательного срока;

2) сотрудниками, назначенными или переведенными на должность, обязанности по которой требуют расширения профессиональных знаний и овладения новыми практическими навыками;

3) специалистами, рекомендованными в кадровый резерв на замещение управленческих должностей.

Наставничество устанавливается на весь период прохождения испытательного срока.

**Технология отбора наставника.**

Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданных делу компании, поддерживающих ее стандарты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется приказом генерального директора о назначении наставника не позднее двух рабочих дней со дня назначения сотрудника на соответствующую должность. Основанием для издания приказа является служебная записка руководителя подразделения при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника, за которым он будет закреплен.

После издания приказа составляется и утверждается план работы сотрудника на время испытательного срока, который предназначен для введения единой формы наставничества во всех подразделениях компании.

Наставник составляет план работы сотрудника на время испытательного срока в течение одного рабочего дня после получения бланка и согласовывает план с руководителем подразделения.

Руководитель подразделения утверждает план работы сотрудника в течение одного рабочего дня с момента получения документа.

В течение одного рабочего дня после утверждения плана работы сотрудника наставник знакомит с ним сотрудника. В задаче, наставником или руководителем, размещается скан плана по адаптации.

В период осуществления наставничества сотрудники:

1) выполняют план работы сотрудника;

2) овладевают практическими навыками по занимаемой должности;

3) следуют рекомендациям наставника при выполнении заданий;

4) отчитываются о выполнении мероприятий по плану.

Наставник и сотрудник в служебной деятельности взаимодействуют по вопросам:

1) оказания помощи в овладении практическими приемами и способами качественного выполнения задач;

2) выявления ошибок, недостатков в работе и их устранения.

Наставник может осуществлять мероприятия наставнической деятельности в отношении одного или нескольких сотрудников одновременно, в зависимости от специфики служебной деятельности.

В случаях увольнения наставника, перевода на другую работу наставника или лица, в отношении которого применяется наставничество, продолжительной болезни или длительной командировки наставника, замена наставника оформляется соответствующим приказом. При этом, период осуществления наставничества не изменяется.

За пять дней до окончания периода осуществления наставничества наставник готовит заключение об итогах выполнения сотрудником плана работы. Заключение и план работы сотрудника наставник предоставляет в службу управления персоналом за пять дней до окончания периода осуществления наставничества.

Эффективность работы сотрудника и степень его адаптации в коллективе по результатам наставнической работы оцениваются по двум взаимосвязанным показателям, которые указываются в разделе «Краткая характеристика»:

* результаты работы – оцениваются руководителем подразделения и наставником по степени выполнения сотрудником своих обязанностей и индивидуальных поручений и заданий;
* взаимодействие с коллегами – оценивается руководителем подразделения и наставником по различным, характеризующим данный показатель, параметрам: готовность и способность воспринимать новые знания, скорость восприятия информации, качество выполняемой работы, взаимоотношения в коллективе и др.

В разделе «Вывод» указывается объем и качество выполнения плана работы сотрудника, его готовность к самостоятельному исполнению должностных обязанностей. Своей подписью наставник удостоверяет факты выполнения мероприятий, предусмотренных планом работы сотрудника на время испытательного срока.

В [разделе](consultantplus://offline/ref=B5F42FDD4D247E053A824FDDFDFADF71345978261CA821AC3A769E9E50F41ACDE108824B776050ECB5D) «Рекомендации сотруднику по результатам осуществления наставничества» отмечаются:

1) основные профессиональные трудности, возникающие у сотрудника и способы их устранения;

2) вопросы, которые необходимо дополнительно изучить сотруднику в целях совершенствования уровня специальных знаний;

3) необходимость прохождения обучения с указанием направлений необходимой подготовки.

Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка наставника производится новым сотрудником за три дня до окончания его испытательного срока путем заполнения анкеты для оценки работы наставника.

Система мотивации наставника:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 3 000 рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1 500 рублей.

**Обязанности наставника.**

Наставник обязан:

* Знать требования законодательства, локальных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника по занимаемой должности, основные вопросы прохождения его работы и профессиональной подготовки в подразделении.
* Разрабатывать план работы сотрудника и представлять на утверждениеруководителю подразделения, курирующему соответствующую программу подготовки.
* Всесторонне изучать деловые, профессиональные, морально-психологические и нравственные качества сотрудника, его отношение к работе, коллективу, помогать сотруднику адаптироваться к корпоративной культуре.
* Способствовать созданию условий для эффективного выполнения сотрудником функциональных обязанностей, развития способностей сотрудника, раскрытия его творческого потенциала. Оказывать подшефному моральную поддержку, индивидуальную помощь в овладении практическими навыками, приемами и способами качественного выполнения производственных задач и поручений; выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.
* Личным примером развивать положительные качества сотрудника, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.
* Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с производственной деятельностью, вносить предложения руководителям соответствующих подразделений о поощрении нового сотрудника, применении к нему при необходимости мер воспитательного и дисциплинарного воздействия.
* Периодически отчитываться перед руководителем подразделения о ходе процесса наставничества, подготовке подопечного в своем подразделении, его дисциплине и поведении результатах своего личного влияния на его становление.

**Права наставника.**

Наставник, с согласия руководителя подразделения подключает для дополнительного обучения нового сотрудника других сотрудников.

Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника, вносит предложения руководителю подразделения о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

В своей деятельности наставник может руководствоваться рекомендациями, изложенными в памятке. Поведенческими рекомендациями по наставничеству.

**Памятка наставнику.**

Перед Вами стоит интересная и творческая задача – помочь сотруднику познакомиться с нашей компанией, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Кто такой наставник – опытный сотрудник или руководитель подразделения, задачей которого является сопровождение и адаптация сотрудника в первые месяцы работы в компании.

Переход на новое место работы неизбежно является стрессом для любого человека, поэтому Вам необходимо помочь сотруднику почувствовать себя комфортно в новом коллективе.

Рекомендации:

1. Расскажите вашему сотруднику, какая форма обращения принята в Вашем подразделении.
2. Расскажите сотруднику о компании, о подразделении в котором Вы работаете.
3. Спросите его о предыдущем месте работы, образовании, достижениях.
4. При поручении первых заданий сотруднику спросите, как продвигается их выполнение.
5. Окажите сотруднику помощь в прохождении в здание компании, пока его удостоверение или пропуск находится в процессе оформления.
6. Расскажите сотруднику об особенностях работы компании.
7. Будьте готовы отвечать на возникающие вопросы.

Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации сотрудника в нашей компании, и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив и пройдет установленный ему испытательный срок.

Стандарты работы наставника с сотрудником:

* доброжелательное, позитивное отношение к сотруднику;
* рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;
* последовательная передача необходимой информации, знаний, опыта сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной;
* отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества;
* осуществление текущего контроля над работой сотрудника, своевременная коррекция неправильных действий в работе;
* проявление заботы о сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании;
* своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии/несоответствии сотрудника данной должности, участие в оценке сотрудника на промежуточном контроле.

Поведенческие рекомендации по наставнику:

* старайтесь обращать большее внимание на поступки и характеристики события;
* общение должно быть гармоничными, демонстрировать ваши истинные чувства, а их выражение не должно вести к возникновению деструктивных отношений. Ваши высказывания должны точно соответствовать вашим реальным чувствам и мыслям;
* используйте описательные, а не оценочные высказывания. Объективно описывайте происшедшее, а также свою реакцию на события и их последствия. Предлагайте приемлемые альтернативы;
* используйте такие утверждения, которые подтверждают важность и уникальность собеседника. Обеспечивайте свой вклад во взаимоотношения путем демонстрации собеседнику своего уважения к нему, гибкости, непредвзятости и открытости новым идеям. Стремитесь не к доминированию, не к прерыванию собеседника, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках;
* старайтесь использовать конкретные, а не общие (или-или) утверждения. Пытаясь корректировать чужое поведение, делайте особый акцент на вещах, подконтрольных вашему собеседнику, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены;
* используйте связные высказывания, то есть находящиеся в тесной связи с тем, что говорилось ранее. Помните о том, что участники процесса общения должны находиться в равных условиях. Не делайте слишком долгих пауз. Направление и характер разговора должны контролироваться обеими сторонами. Учитывайте то, что говорилось другими;
* Ваши утверждения должны отражать мнение автора, носить личный характер, добивайтесь того же и от партнера по беседе. Не заменяйте слово «я» безликим понятием «руководство»;
* демонстрируйте поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию.

**Задачи наставничества в ЦМИТ ООО «ПЛАСТИК» тм РВК.**

Свой опыт наставничества мы используем в ЦМИТ. Основными задачами наставничества являются:

а) формирование технического мышления;

б) воспитание будущих инженерных кадров в системе общего и дополнительного образования;

в) создание условий для исследовательской и проектной деятельности обучающихся, изучения ими естественных, физико-математических и технических наук, занятий научно-техническим творчеством;

г) организация тематического отдыха и сетевого проектного взаимодействия.

**Результат наставничества.**

1. Ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности.

2. Адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

**Практика ООО «Оренбург Водоканал»**

Группа компаний «Росводоканал» – крупнейший российский частный оператор в сфере водоснабжения и водоотведения. Штаб-квартира компании расположена в Москве. Новейшая история «Росводоканала» началась в 2003 году, когда компания стала преемником треста «Оргводоканал», образованного в 1949 году.

Наставничество и адаптация нового сотрудника, либо существующего сотрудника в новой должности в ООО «Оренбург Водоканал» начинается на этапе собеседования на должность.

На нашем предприятии разработаны и внедрены:

1. Методика проведения структурированного интервью для руководителей, которые самостоятельно проводят собеседование кандидатов на открытую вакансию.
2. Адаптационный тренинг «Добро пожаловать в команду!». Собеседование кандидат проходит в несколько этапов.

Предварительно составляется профиль вакансии, в котором указывается: миссия вакансии, требования к кандидату, включающие ценности, которыми должен обладать специалист, претендующий на данную должность. Эти ценности обязательно должны пересекаться с ценностями компании. Кандидат, знакомясь с требованиями, на этапе выбора работы уже понимает: подходит он или нет! Готов ли он работать в команде, которой присущи именно эти требования, а не другие.

На первом этапе кандидата интервьюирует специалист по подбору персонала, который проверяет соответствие кандидата с профилем вакансии и проводит одно из значимых интервью по ценностям, которое выявляет соответствие ценностей кандидата с ценностями компании. Сможет ли или готов ли кандидат «прижиться» с этими ценностями, либо они полностью идут в разрез с ценностями ООО «Оренбург Водоканал».

Если ценности совпадают или совпадают частично, но видно, что их можно «привить» кандидату в процессе адаптации и наставничества, то данный кандидат проходит в следующий этап – интервью с руководителем, который проверяет его на профессиональные компетенции (знания, умения, навыки, реальный опыт, либо потенциал) и ценности личностного характера, совпадающие с ценностями руководителя. Иными словами, на совместимость человеческих качеств руководителя и подчиненного. Это снимает сразу ряд сложностей в адаптации между руководителем и новым специалистом, т.к. зачастую именно он и является его наставником.

Тем самым структурированное интервью помогает нам перед адаптацией и процессом наставничества выбрать такого кандидата, который скорее всего легко пройдёт этап адаптации, т.к. он имеет если не 100% совпадение, то схожие ценности с компанией и **благодаря методике структурированного интервью, руководители, проверив его на профессиональные компетенции, точно будут понимать на что опираться на этапе наставничества. Что позволит этот процесс (этап) сделать более совершенным и продуктивным.**

После приёма сотрудника на работу наступает процесс адаптации и наставничества, который не был бы столь успешен без разработанного адаптационного тренинга «Добро пожаловать в команду!».

Цель тренинга – это знакомство «новичков» с общими сведениями о компании и готовность полноценно влиться в корпоративную жизнь.

В программу тренинга входят как теоретический материал: ролики о деятельности ГК «Росводоканал», презентация с историей предприятия, структурой и руководящим составом в лицах (что так необходимо в первое время), рассказ о корпоративных ценностях и корпоративной культуре предприятия, так и практические упражнения – задания на сплочённость и развитие командного духа.

Залогом успешной и быстрой адаптации нового сотрудника в коллективе служит его обучение, цель которого заключается в представлении максимально полной информации о компании, прозрачной и доступной системе работы предприятия и демонстрации корпоративных ценностей. Понимание основных ценностей, которые разделяют другие сотрудники, становится тем фундаментом, на котором можно строить профессиональные и личные коммуникации с коллективом.

Помимо адаптационных мероприятий, в течение всего года на нашем предприятии, силами руководителей структурных подразделений проводится внутрифирменное обучение персонала по различным профессиональным направлениям в целях поддержания требуемого уровня квалификации персонала, закрепление профессиональных знаний и накопленного опыта для обеспечения подготовки сотрудников к выполнению профессиональных обязанностей.

**Практика АО «Завод «Инвертор»**

АО «Завод «Инвертор» был образован 02.03.1982г., как предприятие, выпускающее преобразовательную технику. Сегодня АО «Завод «Инвертор» – это современное, с достаточным уровнем оснащённости, высокотехнологичное предприятие, на котором обеспечивается полный цикл производства, имеются собственный научно-технический центр, испытательные лаборатории, сервисная служба.

В течение последних нескольких лет производственные мощности предприятия переориентированы на выпуск изделий, с применением высоких технологий, электрооборудования нового поколения на унифицированной элементной базе, с микропроцессорной системой управления.

Ежегодно инвестируются средства на модернизацию и оснащённость современными системами производственных мощностей.

Также средства инвестируются в обучение персонала и повышение его квалификации. В связи с тем, что на заводе производится продукция узкоспециализированного назначения (например: трансформаторно-реакторное оборудование) бывает крайне сложно подобрать специалистов с электротехническим образованием, в связи с небольшими выпусками из университетов специалистов данного направления. Для решения данной проблемы АО «Завод «Инвертор» активно сотрудничает с энергетическим факультетом ОГУ, а также с Челябинскими университетами.

С 2012 года на заводе внедрена система наставничества персонала. Распространяется она в основном на узко квалифицированных специалистов рабочих профессий, таких как сборщики силовых трансформаторов, намотчики катушек трансформаторов, изготовители ленточных сердечников и т.п. В результате внедрения системы наставничества, на заводе увеличилось качество продукции, сократилась текучесть персонала, новым сотрудникам проще адаптироваться в коллективе.

Благодаря системе наставничества службе персонала стало проще подбирать сотрудников, потому что появилась возможность брать на работу учеников которые согласно разработанным программам и закрепленным наставникам, проходят обучение на местах, учатся работать на станках под контролем наставников. Планы обучения составляются поэтапно, на каждом этапе есть контрольные точки, что ученик должен усвоить. Период наставничества над одним учеником длится до 1 года. Все зависит от сложности профессии, станков и обучаемости. Для того, чтобы замотивировать наставников заниматься с учениками, предусмотрена дополнительная мотивация. Кроме этого, на заводе имеются семейные династии, когда профессии передаются от отца к сыну.