

# ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

## 1. Общие положения

### 1.1 Назначение положения о наставничестве

1.1.1 Компания ОАО «Вернада» стремится к гармоничному развитию каждого сотрудника и оказывает сотрудникам помощь в управлении карьерой. Для этих целей компания использует систему наставничества как инструмент, позволяющий, с одной стороны, индивидуально подойти к вопросу развития карьеры, поскольку за одним наставником закреплено не более трех сотрудников, с другой стороны, охватить весь персонал на всех уровнях стандартными процедурами в отношении развития карьеры. Управление карьерой через систему наставничества позволяет оптимальным образом передавать знания и опыт, управлять профессиональным ростом.

1.1.2 Компания ОАО «Вернада» использует инструмент наставничества для проведения процедур адаптации новых сотрудников и адаптации сотрудников, продвигающихся по карьерной лестнице. Во время испытательного периода компания проводит программу наставничества для более легкой и успешной адаптации сотрудников к новым условиям работы на новом рабочем месте.

1.1.3 Компания заинтересована в успешной и быстрой интеграции сотрудников в корпоративную среду компании, в их дальнейшем профессиональном развитии и росте, так как компания напрямую связывает рост сотрудников с ростом и развитием самой компании. Компания ожидает, что сотрудники будут проявлять стремление развиваться, повышать свою квалификацию и, соответственно, продвигаться по служебной лестнице по окончании прохождения программы наставничества.

1.1.4 Для достижения лучших результатов в бизнесе компания ОАО «Вернада» вводит систему наставничества. Настоящее положение о наставничестве (далее – Положение) определяет позицию компании в отношении наставничества, а также регламентирует роль и функции наставников во внутренних процессах и процедурах каждой дочерней компании, филиала, представительства и внутренних подразделений компании.

### 1.2 Цели наставничества

1.2.1 Основными целями наставничества являются:

- обеспечение процесса адаптации сотрудников в компании;
- развитие у закрепленных сотрудников позитивного отношения к работе;
- оценка потенциала сотрудников за время прохождения ими испытательного периода;
- всесторонняя взвешенная оценка деятельности закрепленных сотрудников за определенный период;
- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;
- формирование компетентного профессионального персонала, лояльного компании;
- помощь в решении текущих проблем и вопросов, возникающих у сотрудников;
- формирование позитивного имиджа компании как работодателя.

1.2.2 Задачи, которые решает система наставничества:

- сохраняет накопленный опыт опытными сотрудниками в компании;
- быстро и эффективно адаптирует новичков и переводит их на самостоятельную работу;
- снижает риски на производстве;
- проводит ротацию персонала;
- адаптирует сотрудников, получивших повышение или перевод на руководящую должность.

## 2. Терминология

В настоящем положении используются следующие термины и понятия:

**Адаптация** – процесс интеграции нового сотрудника в корпоративную (профессиональную и культурную) среду компании.

**Оценка деятельности** – регулярная процедура оценки деятельности сотрудника по результатам работы за определенный период (оценка по итогам испытательного периода, итоговая оценка за год, промежуточная оценка через шесть месяцев работы).

**Квалификационные требования** – профессиональные стандарты, требования к уровню профессиональной подготовленности сотрудника.

**Компетенции** – знания, умения и навыки, необходимые сотруднику для эффективного выполнения должностных обязанностей.

**Наставничество** – разновидность индивидуальной работы с сотрудниками, форма адаптации и сопровождения профессионального развития и карьерного роста персонала компании с регулярным получением конструктивной обратной связи.

**Наставник** – квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, помогающий менее квалифицированным сотрудникам в адаптации, профессиональном развитии, карьерном росте и участвующий в оценке результатов их деятельности.

**Определение целей наставничества** – регулярная процедура формирования индивидуальных целей,

обеспечивающих профессиональное развитие сотрудника в предстоящем периоде и направленных на индивидуальное развитие и развитие компании.

**Продвижение по карьерной лестнице** – переход от одной должностной позиции к другой, более сложной или более высокой в структуре управления компанией.

**Профессиональное развитие** – совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, накопление опыта.

**Наставляемый** – сотрудник компании, с которым заключен трудовой договор на замещение должности, молодой специалист, поступивший на работу в компанию, сотрудник, получивший повышение или перевод на новую должность внутри компании, который закреплен за наставником.

### **3. Система наставничества**

#### **3.1 Наставник**

##### **3.1.1 Требования к наставнику**

Наставник как более квалифицированный специалист, имеющий достаточный профессиональный опыт и опыт работы в компании, помогает менее квалифицированным сотрудникам ориентироваться в вопросах адаптации, профессионального развития и определения индивидуальных целей наставляемого.

Наставник, с одной стороны, представляет интересы сотрудника перед компанией и, с другой, является представителем компании для закрепленного за ним сотрудника.

Наставник должен обладать следующими качествами:

- лояльностью к компании и приверженностью ее ценностям;
- системным представлением о работе своего подразделения и компании в целом;
- значительным и признанным опытом профессиональной деятельности;
- способностью и готовностью делиться своими знаниями и опытом;
- внутренней мотивацией в оказании помощи другим людям;
- инициативностью;
- умением определять слабые и сильные стороны сотрудника и планировать действия по их исправлению или развитию;

- способностью к конструктивной критике;
- коммуникативными навыками, гибкостью в общении;
- позитивным эмоциональным настроем;

Наставник должен владеть:

- глубокими знаниями в своей профессиональной области;
- знанием локальных нормативных актов, положений, норм, принятых в компании;
- профессиональной спецификой своего подразделения и всей компании в целом;
- основами управления людьми;
- приемами активного слушания;
- приемами аргументированного убеждения;
- навыками презентации информации и самопрезентации.

В наставники выбирается сотрудник, чья должность на два уровня выше наставляемого.

##### **3.1.2 Порядок назначения и смены наставника**

Первоначально кандидатура наставника определяется Руководителем подразделения внутри компании, руководителем филиала или представительства в регионах.

Должность, имя и фамилия наставника указываются в распоряжении о приеме на работу нового сотрудника.

Если к моменту приема на работу нового сотрудника наставник не назначен, Руководитель подразделения назначает наставника не позднее первой недели работы нового сотрудника, о чем информирует ответственного сотрудника Дирекции по персоналу.

Список наставников составляет ответственный сотрудник Дирекции по персоналу в соответствии с данными о должностях и сотрудниках, которые занимают эти должности. Список обновляется в соответствии с изменениями должности и статуса, которые происходят внутри компании.

В случае замены наставника информация об этом с указанием кандидатуры нового наставника не позднее недели со дня замены передаются ответственному сотруднику Дирекции по персоналу.

Замена наставника проводится в случаях:

- расторжения трудового договора с наставником;
- несинхронного карьерного роста наставника и закрепленного за ним сотрудника;
- несовместимости наставника и закрепленного за ним сотрудника.

##### **3.1.3 Оценка эффективности работы наставника. Обратная связь**

А) Наставник уделяет совместной работе с закрепленным за ним сотрудником от одного до трех часов в день;

Б) Наставник дает пояснения наставляемому по всем процессам работы отдела;

В) Наставник передает информацию наставляемому о специфике и об особенностях деятельности всего подразделения и отдела в частности;

Г) Наставник обучает закрепленного за ним сотрудника новым навыкам, необходимым для должности.

Показателями эффективности работы наставника являются:

- установление коммуникационного контакта с закрепленным сотрудником;
- введение сотрудника в должность и перевод его на самостоятельную работу;
- выполнение сотрудником профессиональных обязанностей во время и после испытательного периода;
- намеченные тенденции профессионального развития и карьерного роста закрепленного сотрудника.

Оценка работы наставника со стороны закрепленного сотрудника:

С целью предоставления конструктивной обратной связи о работе наставника сотрудник заполняет соответствующую анкету по окончании программы наставничества;

Заполненная анкета передается в Дирекцию по управлению персоналом, ответственный сотрудник которой Петров М. А. предоставляет руководителю подразделения обобщенную и систематизированную информацию на основе данных анкет. Для наставника анкета конфиденциальна.

Увольнение сотрудника по инициативе компании в течение первого года работы и после успешного прохождения им испытательного периода снижает количество баллов, выставляемых наставнику в процессе ежегодной оценки его деятельности.

## Форма оценки наставника

Обязанности наставника	Ожидаемый результат	Инструменты оценки	Примечания
Передавать профессиональные знания, умения и навыки, провести 30 занятий по темам, предусмотренным индивидуальным планом развития	Закрепленный специалист демонстрирует глубокие знания специфики работы на должности	Проверяются с помощью теста в конце испытательного периода	Все занятия проведены в срок и качественно (подтверждено листками оценки по прошествии одного и двух месяцев), но сотрудник не показывает глубоких знаний
Систематическое проведение занятий с использованием рекомендуемых методов, занятия проводились в цехе три раза в неделю	Знания и умения ученика развиваются динамично и последовательно	Проверяется с помощью практического кейса, который выполняет новый сотрудник	Занятия проводились регулярно, как и предусмотрено индивидуальным планом развития. Умения развиты плохо
Подготовка ученика к самостоятельной работе	Готовность самостоятельно применять на практике приобретенные знания и умения	Проверяется по окончании индивидуальной программы наставничества через выполнение реального профессионального задания	Задание выполняет плохо, к самостоятельной работе не готов (другие ученики этого же наставника демонстрируют полную готовность работать самостоятельно)

### 3.2 Закрепленный сотрудник

#### 3.2.1 Основания для назначения наставника

- выход на работу нового сотрудника;
- необходимость оперативной подготовки большого количества нового персонала;
- начало нового проекта (start-up проекта), успех которых зависит от освоения уникальных знаний и умений.

#### 3.2.2 Обязанности ученика

Наставляемые (объект наставничества):

- линейный персонал, получающий новую должность;
- новые сотрудники, проходящие испытательный период;
- стажеры, проходящие практику;
- тому подобные категории сотрудников

Обязаны активно участвовать в программе наставничества, использовать выделенное время для обучения и освоения новых навыков, ответственно выполнять порученные наставником задания.

#### 3.2.3 Порядок оценки результатов прохождения программы наставничества.

По окончании программы наставничества наставник дает оценку результатов обучения, приобретения новых навыков закрепленного за ним сотрудника. Составленный отчет и рекомендации передает в отдел по управлению персоналом.

## **4. Процессы, сопровождаемые программой наставничества**

### **4.1 Адаптация**

Процесс адаптации рассматривается как совместная деятельность нового сотрудника и наставника для интегрирования нового сотрудника в корпоративную, профессиональную и культурную среду компании.

В процессе совместной деятельности наставник должен исходить из того, что существует несколько видов адаптации:

Организационная адаптация – понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры компании и существующих в ней механизмов управления.

Социально-психологическая адаптация – принятие новых норм взаимоотношений и поведения, приспособление к новому социуму.

Профессиональная адаптация – формирование профессиональных навыков, необходимых для исполнения сотрудником своих функциональных обязанностей.

Ценностная адаптация – способность принимать и разделять ценности компании, ее корпоративную культуру.

#### **4.1.1 В процессе адаптации наставник проводит:**

– общее знакомство нового сотрудника с компанией – историей, организационной структурой, принятыми в компании нормами поведения, правилами внутреннего трудового распорядка;

– знакомство с подразделением – расположением рабочих мест и бытовых помещений, организацией работы, коллективом, подчиненностью и взаимосвязями, контактными лицами для решения текущих вопросов;

– введение в должность – основные обязанности, профессиональные требования, принятые в компании методики и стандарты;

– оказание активного воздействия на формирование поведения нового сотрудника в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, а также с этическими нормами и стандартами, принятыми в компании;

– оказание помощи в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней;

– выявление и совместное устранение ошибок, допущенных сотрудником;

– создание и поддержание мотивации на долгосрочную работу и развитие;

– изучение профессиональных и личностных качеств сотрудника, оценку его перспектив и способностей;

– подведение итогов адаптации периода и представление мотивированного отзыва о новом сотруднике в форме анкеты результатов испытательного периода.

#### **4.1.2 Порядок заполнения анкеты обратной связи**

Для заполнения анкеты по истечении установленного испытательного периода наставник проводит интервью с новым сотрудником, во время которого анализирует:

– степень адаптации нового сотрудника;

– качество выполняемой им работы;

– сильные стороны нового сотрудника;

– компетенции сотрудника, требующие развития;

– проблемные вопросы компании, по мнению сотрудника.

Анкета результатов испытательного периода служит основой для определения профессиональных и личностных интересов нового сотрудника, возможных путей его мотивирования, а также оценки его потенциала.

При успешном прохождении испытательного периода сотрудник продолжает работать в компании.

В случае неудовлетворительного прохождения испытательного периода (несоответствия нового сотрудника корпоративной культуре или профессиональным требованиям компании) данное решение сообщается сотруднику не позднее чем за 3 дня до окончания испытательного периода и сопровождается процедурами, предусмотренными трудовым законодательством при увольнении работника на этом основании.

Заполненные анкеты обратной связи передаются в Дирекцию по персоналу и хранятся в личном деле сотрудника.

### **4.2 Обучение и развитие**

#### **4.2.1 В процессе обучения и развития наставник:**

– передает закрепленному сотруднику собственные знания и навыки, основанные на многолетнем практическом опыте работы;

– обеспечивает сотрудника необходимыми ему знаниями и навыками от других сотрудников подразделения и компании;

– способствует обучению и развитию сотрудника на внутренних и внешних семинарах и тренингах в соответствии с индивидуальным планом развития.

#### **4.2.2 Для реализации этих целей наставник:**

Следит за степенью вовлеченности сотрудника в работу, оказывает содействие в достижении сотрудником установленных показателей;

Следит за привлечением сотрудника к различным проектам, как клиентским, так и внутренним;  
Поощряет инициативный подход к работе закрепленного сотрудника под руководством менеджеров других подразделений;  
Ходатайствует о дополнительном обучении, прохождении курсов закрепленным сотрудником, в случае необходимости, перед руководителем подразделения.

#### **4.3 Карьерное развитие**

##### **4.3.1 Наставничество сотрудника, переведенного на новую должность**

При переводе сотрудника из одного подразделения в другое ему назначается наставник для адаптации в новых условиях. Назначенный наставник обязан в течение программы передавать сотруднику новые знания, обучать необходимым навыкам и дать оценку результатам, полученным работником.

##### **4.3.2 Программа наставничества для назначенных руководителей**

Сотрудникам, которые назначаются или переводятся на руководящую должность, назначаются наставники. Наставником назначается руководитель, возглавляющий подразделение или руководитель, который выше наставляемого по должности на два уровня. Наставники проводят программу введения в должность, передают информацию о специфике работы в подразделении и обучают навыкам управления подчиненными.

#### **4.4 Ротация**

##### **4.4.1 Наставничество сотрудников, переведенных в филиалы и юридические лица холдинга**

Каждые три года в компании проводится ротация персонала, в соответствии с нормами «Политики по управлению персоналом». Руководствуясь правилами проведения ротации, руководителям и специалистам назначаются наставники в филиалах и дочерних компаниях холдинга.

##### **4.4.2 Порядок организации наставничества на местах.**

Для каждого переведенного сотрудника работники отделов по персоналу совместно с линейными менеджерами и руководителями филиалов и дочерних предприятий составляют программу наставничества, составляют список наставников и контролируют введение в должность и обучение сотрудников и руководителей.

### **5. Ответственность и контроль**

#### **5.1 Дирекция по персоналу отвечает за организацию работы наставников:**

- проводит консультационные семинары и тренинги для наставников;
- контролирует своевременное заполнение анкет результатов испытательного периода и анкет обратной связи;
- контролирует работу наставников во время проведения оценки деятельности и постановки целей;
- подводит итоги работы наставников.

5.1.1 Ответственный сотрудник дирекции по персоналу Петров М. А. постоянно поддерживает и обновляет информацию о закрепленных наставниках.

5.1.2 Отдел кадров контролирует сроки окончания испытательного периода новых сотрудников и отвечает за своевременное информирование. Передачу информации о прохождении испытательного периода сотрудник подает не менее чем за 10 дней до момента окончания испытательного срока руководителю подразделения.

5.1.3 В целях контроля результатов адаптации отдел кадров ведет статистику по количеству сотрудников, уволенных по собственному желанию в течение первого года работы в компании.

5.1.3 Дирекция по персоналу своевременно и регулярно (один раз в квартал) предоставляет систематизированную информацию руководителям подразделений о результатах проведения наставничества.

#### **5.2 Ответственность линейных руководителей**

Руководители подразделений отвечают за своевременное назначение наставников, их замену в случае необходимости и контролируют текущую работу наставников с закрепленными за ними сотрудниками.