

Общество с ограниченной ответственностью «Кондитерская фабрика  
«ПОБЕДА»

Конкурсная работа для участия во Всероссийском конкурсе  
«Наставничество»

Номинация «Наставничество на производстве»

Название: **«Наставничество: путь «ПОБЕДЫ»»**

Автор: Языков Дмитрий Николаевич

Ведущий мастер производственного обучения

Руководитель: Бабаева Лейла Октаевна

Директор по персоналу

г. Егорьевск, городской округ Егорьевск

Московская область

2025 год

# СОДЕРЖАНИЕ

## Оглавление

Введение .....	3
Развитие системы наставничества .....	5
Отбор кандидатов в наставники .....	6
Обучение кандидатов в наставники.....	7
Обучение новых сотрудников наставниками .....	10
Инструменты наставника.....	11
Мотивация наставника .....	13
Наставничество в проекте «Открытая промышленность» .....	14
Заключение.....	16
Приложение.....	17

## Введение

Обучение персонала на производстве – это одна из ключевых задач, которая напрямую влияет на эффективность работы, качество выпускаемой продукции и безопасность на предприятии. В условиях быстрого технического прогресса и изменения требований рынка, недостаточное внимание к обучению может привести к множеству проблем:

1. Неэффективность работы: необученные сотрудники могут допускать ошибки, что снижает производительность и увеличивает затраты на исправление.
2. Снижение качества: новые сотрудники допускают ошибки при настройке оборудования, что влияет на технологический процесс и качество выпускаемого продукта.
3. Безопасность: некомпетентность в использовании оборудования и технологий может привести к травмам и несчастным случаям на рабочем месте.
4. Текучесть кадров: если новый сотрудник не получает должного обучения, он может почувствовать себя неуверенно и уйти, что ведет к дополнительным затратам на поиск и адаптацию новых работников.
5. Упущенные возможности: квалифицированный и хорошо обученный персонал способен предложить новые идеи и оптимизации, которые могут привести к увеличению конкурентоспособности компании.

Система наставничества представляет собой эффективный инструмент для решения вышеописанных проблем. Она включает в себя следующие преимущества:

Персонализированный подход: обучение с наставником способствует более быстрому и глубокому усвоению информации. Наставники, обладающие опытом, могут делиться не только теоретическими знаниями, но и

практическими навыками, способствуя более эффективной подготовке молодых сотрудников.

Снижается текучесть кадров для сотрудников, которые проходили адаптацию с наставником. Наставники предоставляют своевременную и конструктивную обратную связь, что позволяет новичкам быстрее корректировать свои ошибки и улучшать свои навыки.

Внедрение системы наставничества не только помогает решить проблемы обучения, но и способствует созданию более сплоченной и продуктивной команды, что в конечном счете положительно сказывается на результатах всего предприятия.

## Развитие системы наставничества

Поводом для развития системы наставничества в компании являлось расширение предприятия, установка нового оборудования и острая нехватка квалифицированного персонала. Необходимо было запустить в производство несколько новых линий и в короткий срок обучить персонал. В поиске этого решения наша компания вступила в национальный проект «Производительность труда» под управлением федерального центра компетенций (ФЦК). Но оказалось, что в ФЦК на тот момент не было готового решения, и нам пришлось строить систему наставничества самостоятельно (Изображение 1).



Специально для руководителей и инженерно-технических работников был подготовлен проведен тренинг по созданию мотивационной среды для создания системы наставничества. Цель тренинга – сплотить руководящий состав, найти решение обучать быстрее и помочь бизнесу. В течении пяти дней семьдесят руководителей определяли структуру системы наставничества: сколько наставников необходимо, какими функциями должен отличаться кандидат, какая программа обучения ему необходима, как оценить эффективность всей системы и, с чего начать внедрение. Вся наработанная база легла в основу «Положения о системе наставничества».

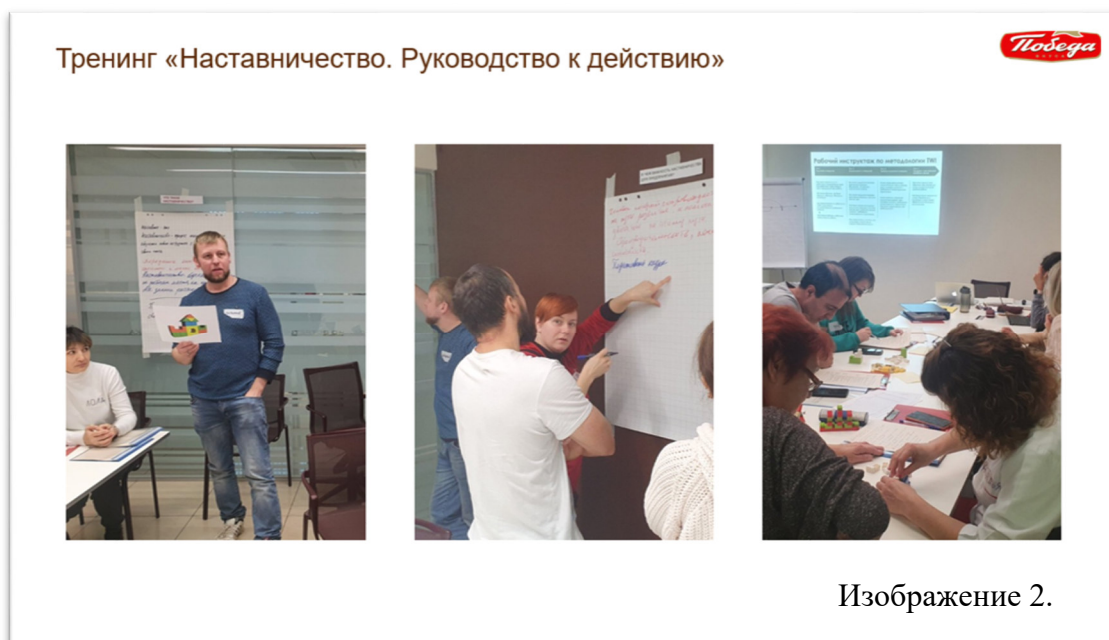
## Отбор кандидатов в наставники

Наставник напрямую влияет на текучесть кадров в компании, поэтому таких сотрудников мы отбираем очень тщательно. Безусловно опыт работы — это важный аргумент для наставника. Он должен быть экспертом на том месте работы, с которым ему предстоит знакомить новых сотрудников. Так же мы учитываем желание делиться знаниями с окружающими, а также лояльность к людям и компании. С помощью специального чек-листа мы проводим опрос руководителя кандидата, коллег по работе и самого кандидата в наставники. В случае успешного опроса сотрудник направляется на обучение.

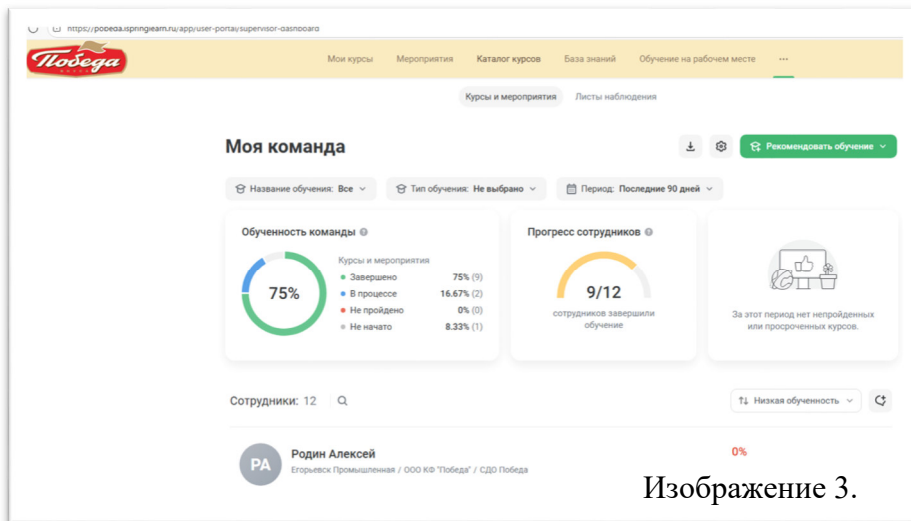
## Обучение кандидатов в наставники

Каждый кандидат в наставники проходит четыре этапа обучения:

1. Аудиторный тренинг, который проводит Мастер производственного обучения в течении восьми часов для группы кандидатов от шести до четырнадцати человек. На тренинге мы обучаем декомпозиции работ, методике написания СОП (стандартных операционных процедур) проведению рабочего инструктажа, алгоритму обратной связи. Наши тренинги отличаются яркой визуализацией, а также игровым и активным форматом. Задания могут быть индивидуальными, групповыми или коллективными (Изображение 2).



2. Электронный курс для закрепления теории, которую кандидаты получили во время аудиторного тренинга. Длительность курса один час. Всем участникам дается доступ с индивидуальной учетной записью в систему дистанционного обучения. По завершению курса проводится тестирование. Проходной балл - 70% правильных ответов. Каждый кандидат получает сертификат о квалификации. Мастера производственного обучения ведут учет прогресса курса и тестирования у кандидатов с помощью раздела «Моя команда» (Изображение 3).



Изображение 3.



3. Производственное обучение на рабочем месте - это отработка на практике умений кандидатов обучать с помощью рабочих инструктажей. В состав рабочего инструктажа входят: подготовка стажера, ознакомление с работой, пробное выполнение операции, проверка и окончательная отработка, обратная связь. На каждое производственное обучение требуется 1-1,5 часа. Количество обучений для полной готовности

№	Наименование задания (с указанием ТИП)	1	2	3	4	5	6	7
1	1.1. Назначение и состав рабочей группы.	3	3	3	3	3	3	3
2	2.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
3	3.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
4	4.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
5	5.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
6	6.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
7	7.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
8	8.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
9	9.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
10	10.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
11	11.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
12	12.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
13	13.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
14	14.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
15	15.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
16	16.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3
17	17.1. Подготовка рабочего места.	3	3	3	3	3	3	3

Изображение 4.

варьируется от 3-х до 7-ми. Весь прогресс развития фиксируется в чек-листе развития наставника (Изображение 4).

4. Квалификация кандидата проводится с участием приёмной комиссии в состав которой входит начальник производства, мастер производственного обучения, старший смены. На квалификации наставник должен продемонстрировать свои навыки и за один час

обучить нового сотрудника выполнять несколько операций с использованием СОП.

По завершению квалификации

приемная комиссия подписывает чек-лист и делается памятное фото

для мотивации участников процесса и размещения в корпоративных каналах коммуникаций (Изображение 5).



Изображение 5.

## Обучение новых сотрудников наставниками

Каждый новый сотрудник с первых дней закрепляется за наставником и работает только в смене наставника до завершения обучения. После проверки готовности к самостоятельной работе стажера переводят в его смену. Этот процесс координирует Служба управления персоналом. Мастер производственного обучения проводит мониторинг обучения новых сотрудников. Ведёт учет срока обучения и готовность новых сотрудников к квалификации. Иницирует приёмные комиссии.

Служба управления персоналом ежегодно актуализирует «Положение о системе наставничества», инструменты для работы наставников и систему мотивации.

## Инструменты наставника

Первым и основным инструментом наставника является СОП (Стандартная Операционная Процедура). В этой инструкции пошагово описаны все процедуры, необходимые для работы на оборудовании. Наши СОП разрабатываются самими наставниками с участием экспертов и с помощью мастера производственного обучения. Каждый СОП проходит многоступенчатую проверку экспертов: ведущие специалисты по оборудованию, представители качества, специалист по охране труда, руководители подразделения. Задача наставника научить стажера читать СОП и руководствоваться только этим стандартом. У нас в компании есть два вида СОП: бумажный СОП в папке и цифровой формат на планшете (Изображение 6).

Каждое поколение выбирает тот, с которым ему удобно осваивать рабочий процесс.



Изображение 6.

Второй инструмент наставника — это чек-лист развития стажера на каждый рабочий участок. В этом чек-листе наставник ведет учет освоения материала в установленный срок. В нём учтены все процедуры и навыки, которыми должен овладеть новый сотрудник (Изображение 7). Наставник заполняет этот чек-лист ежедневно и видит какие навыки следует подтянуть для квалификации своего ученика.

По готовности стажера наставник сигнализирует мастеру о завершении обучения и необходимости провести проверку знаний и умений.

Квалификация, например, операторов проводится с приёмной комиссией в состав которой входят представители производства: старшие смены, заместитель

начальника производства, механики, технологи

(Изображение 8). На квалификации проводится проверка теоритических и практических знаний. По результатам комиссия подписывает чек-лист и допускает нового сотрудника к самостоятельной работе на

оборудовании. После этого квалифицированного оператора переводят в свою смену.

Чек-лист навыков оператора мелницы ALPY	1 ПО	2 ПО	3 ПО	4 ПО	5 ПО	6 ПО	7 ПО	8 ПО	9 ПО
Стажер: <i>Иванов И.И.</i>									
Наставник: <i>Петров П.П.</i>									
Мастер П.О.: <i>Васильев С.С.</i>									
1. Получение задания	3	0	0	1	1	1	1	1	1
2. Работа со оборудованием, бланки учета	0	0	1	1	1	1	1	1	1
3. Проверка рабочего места и оборудования	0	0	1	1	1	1	1	1	1
4. Плановое обслуживание на ходу	0	0	1	1	1	1	1	1	1
5. Работа с измерителем	0	0	1	1	1	1	1	1	1
6. Работа с пультом настройки камеры	0	0	1	1	1	1	1	1	1
7. Работа с плавильной горелкой	0	0	1	1	1	1	1	1	1
8. Работа с плавильной горелкой	0	0	1	1	1	1	1	1	1
9. Плановое обслуживание на ходу	0	0	1	1	1	1	1	1	1
10. Очистка машины и систем обслуживания (без вмешательства при выборе брака)	0	0	1	1	1	1	1	1	1
11. Периодический контроль соответствия выходящей продукции стандарту качества (вес, влажность)	0	0	1	1	1	1	1	1	1
12. Отслеживание работы оборудования	0	0	1	1	1	1	1	1	1
13. Уборка рабочего места	0	0	1	1	1	1	1	1	1
14. Чистка оборудования	0	0	1	1	1	1	1	1	1
15. Заполнение операторской бланки учета	0	0	1	1	1	1	1	1	1
16. Периодичекий контроль качества производимого продукта (влажность, температура, твердость)	0	0	1	1	1	1	1	1	1
17. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
18. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
19. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
20. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
21. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
22. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
23. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
24. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
25. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
26. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
27. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
28. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
29. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
30. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
31. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
32. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
33. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
34. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
35. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
36. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
37. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
38. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
39. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
40. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
41. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
42. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
43. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
44. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
45. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
46. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
47. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
48. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
49. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1
50. Проверка качества производимого продукта	0	0	1	1	1	1	1	1	1

Изображение 7.



Изображение 8.

## Мотивация наставника

Мотивация наставника состоит из четырёх видов доплат:

1. Доплата за статус наставника. Выплачивается на ежемесячной основе после квалификации наставника.
2. Доплата за обучение стажера. Разовая доплата за подготовку нового сотрудника в установленный срок. Назначается после квалификации нового сотрудника и подписанием чек-листа приёмной комиссией.
3. Доплата за поддержку стажера в период до 3-х месяцев после квалификации. Разовая доплата мотивирует наставника оказывать помощь новому сотруднику после перевода в свою смену.
4. Доплата за пересмотр СОП (Стандартной Операционной процедуры). Разовая доплата помогает создать связь наставника с его основным инструментом. Актуализировать информацию, которая содержится внутри документа.
5. Расширенный пакет медицинских услуг со стоматологией.

## Наставничество в проекте «Открытая промышленность»

Мы проводим экскурсии и бизнес-стажировки для представителей других предприятий с целью популяризации и тиражирования нашей системы наставничества по рекомендации экспертного совета конкурса «Лучшие практики наставничества». Мы делимся успешным опытом и компетенциями по внедрению системы наставничества на производстве, основанной на стандартных операционных процедурах. Наши наставники показывают мастер-классы, на которых обучают по СОП гостей работать на оборудовании.

С нашей системой наставничества познакомились уже более 250 представителей из компаний России и Беларуси:

- ООО «Бытпласт»
- АО «Гедеон Рихтер-РУС»
- ООО «Мерлион»
- ООО «Бюрократ»
- АО «Промис»
- ОАО «Брестский мясокомбинат»
- ПУП «Брестские традиции»
- ООО «КП Сибирский Гурман» и другие.



## Заключение

### Результаты внедрения системы наставничества

- Подготовлено и квалифицировано 41 наставников в 2025
- Находятся на обучении 15 кандидатов в наставники
- Покрытие производственного оборудования наставниками = 90%
- Уменьшены издержки на адаптацию новых сотрудников на 77%
- Текучесть персонала за 2025 год снизилась на 37% в период испытательного срока
- Срок обучения новых сотрудников сократился в 3 раза.

## Приложение

Видеоролик «Едем в «ПОБЕДУ»: тиражируем систему наставничества».

Видеоролик «Инструмент работы наставника».

Презентация на конкурс Наставничества 2025 - КФ ПОБЕДА.