

Акционерное общество
«Калужский научный исследовательский радиотехнический институт»

Проектная работа на тему:
«Школа наставничества в АО «КНИРТИ»

Работу подготовили:

Бровкина Татьяна Валентиновна,
начальник сектора, Отдел перспективных технологий

Коваленко Владимир Михайлович,
заместитель начальника Департамента № 4

Петрова Алевтина Романовна,
начальник цеха 10

Калужская область, г. Жуков

2025 г.

Содержание

Введение.....	3
Усовершенствование системы наставничества.....	4
Практика наставничества на предприятии.....	8
Заключение.....	10

Введение

В современных условиях развития производства особую актуальность приобретает проблема подготовки квалифицированных кадров и их эффективного внедрения в производственный процесс. В целом производство и промышленность перешли в новые реалии, когда нехватка квалифицированного персонала привела к снижению производительности и качества продукции, увеличению производственных затрат. Сейчас все активно пытаются наверстать упущенное. На каждом производственном предприятии во главе угла стоят вопросы привлечения, удержания персонала и повышения его квалификации.

Наставничество выступает одним из наиболее эффективных инструментов адаптации новых сотрудников и передачи профессионального опыта. Государство поддерживает наставничество, вводятся новые программы, и оно закрепляется на законодательном уровне. Распоряжением Правительства РФ от 21 мая 2025 года №1264-р. утверждена концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года. Благодаря наставничеству формируется атмосфера постоянного обучения и самосовершенствования среди сотрудников, которые стремятся к развитию своих навыков и компетенций. Наставничество – это не только про обучение, это и про укрепление и развитие корпоративного духа, ознакомление новичков с правилами и нормами коллектива. Наставник взаимодействует с новым сотрудником каждый день, транслирует стиль общения в организации, рассказывает о приоритетах и негласных правилах команды. Так он погружает работника в корпоративную культуру. Это особенно важно в условиях роста бизнеса: когда компания масштабируется, единые ценности делают команду сплоченнее. Выстроенная корпоративная культура повышает вовлеченность сотрудников и создает среду, где люди хотят оставаться надолго.

В новых условиях нужно было менять подход к наставничеству на нашем предприятии.

Усовершенствование системы наставничества

В АО «КНИРТИ» всегда существовал институт наставничества, но в новых реалиях нужно было переходить на более высокий уровень. Мы поставили перед собой амбициозную цель: создать полноценную систему наставничества, направленную на профессиональное и личностное развития сотрудников, и которая работала бы на результат. Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

- разработать и утвердить «Положение о наставничестве»;
- создать совет наставников предприятия;
- осуществить отбор кандидатов в наставники;
- разработать систему мотивации для наставников;
- создать методическую базу для наставников;
- разработать оценку эффективности.

В целом, программа наставничества является эффективным средством для развития кадрового потенциала, повышения продуктивности труда и создания положительного климата в коллективе. На нашем предприятии наставничество было не регламентировано, наставники были перегружены и не всегда мотивированы.

Первое с чего мы начали процесс усовершенствования системы наставничества на предприятии, это с разработки регламентирующих документов.

В 2024 году было утверждено Положение о наставничестве, которое регламентирует работу наставника, определяет категории наставляемых и включает систему мотивации для наставников.

В соответствии с Положением был создан Совет наставников. Совет организует, координирует и методически поддерживает процесс наставничества. В состав Совета входят заместители генерального директора, руководители направления кадров, наставники, имеющие высокие оценки эффективности работы.

Совет наставников совместно с направлением по подготовке кадров формирует базу кандидатов в наставники, в которую включаются кандидаты, давшие личное согласие на выполнение обязанностей наставника, имеющие необходимые компетенции, авторитет у сотрудников и утвержденные решением Совета.

Система наставничества на Предприятии осуществляется для следующих категорий наставляемых:

- для работников, вновь принятых на работу;
- для студентов-практикантов, проходящих практику на предприятии;
- студентов, обучающихся в профильных образовательных учреждениях (в том числе для студентов в рамках образовательно-профессиональных треков ГК «Ростех») на период адаптации в должности;
- для работников Предприятия, назначаемых на должности руководителей начального управленческого звена;
- для работников Предприятия, которым передаются ключевые знания и навыки.

Продолжительность наставничества зависит от категории и индивидуальных качеств наставляемого. Например, для вновь принятых работников, от 1-3 месяцев, для молодых специалистов не менее года.

Мотивация наставников включает в себя материальное стимулирование и нематериальную (социальную) мотивацию. В качестве материального стимулирования за наставничество разработана и утверждена дифференцированная оплата за наставничество. Размеры выплат зависят от категории наставляемых и представляют собой следующую схему:



К нематериальной (социальной) мотивации относится:

- публичное признание руководством предприятия значимости работы наставников для предприятия, повышение их авторитета в коллективе;
- включение лучших наставников в кадровый резерв предприятия на замещение критически важных должностей;
- выдвижение лучших наставников предприятия на региональные, федеральные конкурсы лучших наставников;
- награждение корпоративными и федеральными знаками отличия (грамоты, благодарности);
- повышение статуса в текущей должности, присваивание новой категории;
- проведение внутри предприятия конкурса на определение лучшего наставника;
- поощрение наставников корпоративными путевками в санаторий;
- организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников;
- размещение информации о наставниках и достижениях их учеников в ТГ канале предприятия.

Для формирования базы наставников, был проведен масштабный опрос работников и руководителей подразделений.

В опросе приняли участие 993 человека, что составляет 49% от общего числа работников предприятия и 60% от численного состава подразделений, принявших участие в опросе.

Около 80% опрошенных считают наставничество на предприятии нужным/важным/необходимым делом.

В перечень кандидатов в наставники вошло 234 работника и 44 руководителя подразделений.

Это подтвердило, что мы двигаемся в правильном направлении, и что систему наставничество необходимо развивать.

Очень важно, чтобы наставники обладали не только профессиональными знаниями, но и навыками эффективного обучения. Поэтому на предприятии уделяется особое внимание подготовке наших наставников. Три ведущих специалиста прошли обучение в академии Госкорпорации Ростеха. Они в свою очередь веерно продолжили обучать всех наших наставников. Был разработан учебный план подготовки наставников. В программу вошли такие темы как, основы наставничества, принципы обучения взрослых, инструктаж на рабочем месте, навыки эффективного взаимодействия, постановка задач и принципы обратной связи. Были разработаны методические материалы для наставников, которые помогают им в работе со своими наставляемыми.

Практика наставничества на предприятии

На нашем предприятии в систему наставничества вовлечены вновь принимаемые сотрудники, молодые специалисты, студенты – практиканты, студенты – целевики. При приеме на работу или практику каждому назначается наставник, который помогает не только изучить специфику рабочего процесса, но и адаптироваться на предприятии, в коллективе.

Для формирования индивидуальной траектории развития наставник составляет для своего подопечного индивидуальный план, в который включает задачи, направленные на развитие профессиональных компетенций в соответствии с получаемой должностью/специальностью, а также мероприятия по адаптации сотрудника и передаче корпоративных ценностей.

Важной частью в наставничестве является обратная связь, были разработаны анкеты обратной связи, как для наставников, так и для наставляемых. Это помогает понять, в правильном ли направлении мы двигаемся. Анкеты заполняются один раз в месяц и по результатам анкеты проводится встреча со специалистом направления по подготовке кадров, наставником, наставляемым и при необходимости с руководителем. На встрече обсуждаются результаты обучения и адаптации, выполнение задач из индивидуального плана. При необходимости корректируется план и сроки выполнения.

По окончании адаптационного периода проводится оценка системы наставничества и качества работы наставников. Итоговые документы по эффективности наставничества передаются для анализа руководителю по подготовке кадров и принимается решение о прохождении адаптационного периода. Кроме того, институт наставничества включает в себя сотрудничество с вузами и корпоративными учебными заведениями в части обучения студентов во время преддипломной, ознакомительной, производственной практик. Также работники, которые повышают

квалификацию в корпоративных учебных центрах, оттачивают практические навыки с помощью инструкторов производственного обучения.

Отдельно хотим отметить эффект от внедрения реверсивного наставничества. Молодые сотрудники делятся своими знаниями с более опытными сотрудниками. В процессе обучения и обмена опытом происходит сближение людей разного возраста, что способствует улучшению корпоративной культуры и созданию более сплоченной команды.

Заключение

Роль наставника в АО «КНИРТИ» крайне важна. Мы ценим вклад наставников в развитие предприятия. Наставник – это проводник в мир профессионализма, источник знаний и опыта для молодых специалистов. Наши наставники сами обучаются обучать и обладают необходимыми компетенциями. За прошлый год была проделана огромная работа. Все больше сотрудников хотят стать наставниками и пройти обучение. Мы уже формируем на обучение очередную группу наставников. К концу 2025 года будет проведена корректировка списка наставников предприятия, т.к. все больше работников готовы делиться с коллегами своими знаниями и опытом, ведь быть наставником престижно.

Те задачи, которые мы ставили перед собой, выполнены. Мы смотрим на наставничество как на управляемую и четко выстроенную систему, а не разовую кампанию. С этой точки зрения, наставничество – это подсистема управления персоналом и знаниями организации, и часть корпоративной культуры.

За 2025 год среди вновь принятых сотрудников процент увольнений составляет всего 2 % (1увол.). Мы можем с уверенностью сказать, что наставничество работает!