

4 Станкевич Л. Т., Электронное правительство: теоретические модели и реальная практика / Л. Т. Станкевич, Н. О. Новоженина // Технологии информационного общества – Интернет и современное общество: тр. VI Всерос. объединенной конф., Санкт-Петербург, 3-6 ноября 2003 г. – СПб. : Изд-во Филол. фак. СПбГУ, 2003. – С. 128-129.

И.Н. Фурсевич

*Белорусский национальный технический университет
Филиал БНТУ «Институт повышения квалификации и
переподготовки кадров по новым направлениям развития техники,
технологии и экономики БНТУ»
(Республика Беларусь, Минск)*

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК МЕТОДА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОТАЦИИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Эффективность ротации работников промышленных предприятий можно определить с помощью метода организационного обучения, направленного на повышение функциональной активности ротируемых работников. Одним из таких методов является система наставничества, которая помогает, в относительно короткие временные сроки, эффективно решать вопросы, связанные с ознакомлением перемещаемых сотрудников предприятия с новыми должностными обязанностями, а также содействует минимизации периода адаптации на новых рабочих местах или новых должностях внутри подразделения или предприятия в целом.

Организационное обучение оказывает благоприятное воздействие, как для предприятия, так и для самих работников. Для предприятия – это: поддержание необходимого уровня конкурентоспособности предприятия; снижение текучести кадров, за счет предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального уровня; оптимизация ресурсоемких и времязатратных затрат; снижение риска профессионального выгорания наиболее опытных сотрудников предприятия; повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка; формирование профессиональных умений и навыков, отвечающих требованиям

производства; организационное обучение предоставляет возможность увязывать содержание обучения с пожеланиями работников.

Для ротируемых работников организационное обучение является гарантом занятости, в том числе: сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы; подготовка, соответствующая требованиям производства, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям и работе в сложных условиях. Организационное обучение способствует: повышению профессионального уровня, способностей и навыков сотрудников, вовлеченных в систему наставничества; снижению риска профессионального выгорания наиболее опытных сотрудников предприятия; карьерному росту.

Период наставничества зависит от уровня профессиональной подготовленности ротируемых работников, его индивидуальных способностей к совершенствованию профессиональных навыков, а также сложности выполнения новых должностных обязанностей.

Чтобы адаптация ротируемых сотрудников стала наиболее эффективной в новых для него условиях трудовой деятельности, необходимо на промышленном предприятии развивать систему мотивации для наставников (создание внутренней конкуренции, возможность карьерного роста, командный дух, а также материальное поощрение).

Материальное поощрение наставников находится в прямой зависимости от результатов обучаемых (ротируемых) работников, а его уровень можно определить с помощью специально разработанной системы гранта «Лучший наставник». Грант для поощрения «Лучший наставник» устанавливается в фиксированной денежной сумме. Сумма гранта должна как минимум покрыть финансовые потери наставника и включает доплату обучаемому работнику за весь период наставничества.

Система гранта является стимулом, как для наставника, так и для обучаемых работников. Ученик (обучаемый работник) получает доплату за обучение в процентах от суммы гранта в течение всего периода наставничества. Наставник по завершению программы «Наставничество», после сдачи квалификационного экзамена обучаемого работника, получает оставшуюся сумму гранта. Поэтому он стремится сократить период обучения, максимально в короткие сроки выполнить поставленные цели и задачи наставничества.

Единовременная выплата (грант за наставничество) выплачивается наставнику по результатам аттестации специалистов, с после-

дующим переводом их в соответствующую должность. Представим критерии эффективности системы наставничества на промышленном предприятии (таблица).

Таблица – Факторы (критерии) эффективности системы наставничества на предприятиях промышленности

Критерий эффективности	Описание
Степень достижения целей наставничества	Подразумевает сравнение целей системы ротации кадров с целями системы наставничества и полученными результатами.
Мнения участников системы наставничества	В процессе оценки мнений участников системы наставничества можно использовать анкетирование. Результаты анкетирования анализируются и сравниваются ожидаемые результаты с полученными данными.
Уровень достижения ротируемыми работниками требуемой результативности	Чтобы оценить уровень результативности необходимо посмотреть статистику по средним срокам достижения работниками требуемых результатов до внедрения системы наставничества и полученными данными после проведения системы наставничества.
Соответствие профилю должностного уровня	С помощью аттестации работников выполняется объективная оценка уровня профессиональной подготовки, деловых и личностных качеств, результатов практической деятельности. Задачами аттестации являются: установление соответствия занимаемой должности; выявление потенциальных возможностей профессионального и служебного роста; определение необходимости повышения квалификации или переподготовки [1]. Полученные результаты сопоставляются с профилем должностей.
Экономическая эффективность наставничества	Предусматривает установление той реальной выгоды, которую получит предприятие промышленности по итогам применения системы наставничества. Для оценки эффективности наставничества можно применять методы, отражающие его особенности - это метод ROI - возврат от инвестиции; ROE - возврат от ожиданий; Метод рейтинговых шкал поведенческих установок (BARS); Модель Дональда Кирпатрика [2].

Предполагаемые результаты применения метода наставничества на предприятиях промышленности представлены на рисунке.

Результат применения метода наставничества		
Для предприятия	Для наставников	Для учеников
<ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности предприятия; - минимизация периода адаптации работников; - повышение у работников предприятия стремления остаться работать на предприятии в течение длительного периода времени; - организация передачи профессионального опыта между сотрудниками предприятия; - совершенствование навыков и компетенций участников наставничества 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие новых навыков и компетенций; - использование своих знаний и навыков для развития предприятия; - нахождение в курсе событий, связанных с деятельностью предприятия; - нацеленность на достижение эффективной деятельности; - признание значимости наставника на предприятии 	<ul style="list-style-type: none"> - получение поддержки со стороны более опытных коллег и облегчение процесса адаптации; - возможность обучения на рабочем месте; - быстрое усвоение норм поведения на предприятии и принятие ее культуры; - развитие уверенности в себе, самоуважения и умения полагаться на свои силы и способности; - получение информации об актуальных аспектах деятельности предприятия

Результаты применения метода наставничества на предприятии

Этап оценки эффективности программы «Наставничество» является важным звеном в системе ротации кадров, значение которой состоит в том, чтобы определить эффект применения данной программы. Оценка ротации кадров предполагает определение степени соответствия уровня компетенций ротируемого работника требованиям предстоящей должности. Эффект от обучения является залогом получения прибыли предприятия, поскольку организационное обучение – это один из главнейших критериев конкурентоспособности промышленного предприятия.

Литература:

1 Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mintrud.gov.by/ru/attestatsiya-rabotnikov/>. – Дата доступа: 23.07.2017.

2 Теплов, А. О. Методы оценки эффективности наставничества [Электронный ресурс] / А. О. Теплов // Государственное управление. Электронный вестник.– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-nastavnichestva/>. – Дата доступа: 23.07.2017.