



БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД



Наименование проекта
«Студенческий резерв»



Численность
6381 человек



Отрасль
Судостроение



Год основания
1856 год





Марина МОРОЗОВА

заместитель директора по учебно-методической работе Колледжа судостроения и прикладных технологий



Татьяна ПАКЛИНСКАЯ

- С 1995 года в системе профессионального образования
- С 2011 года на производстве
- С 2013 года на Балтийском заводе



Ремесленная школа
для мальчиков
Кожевнная, 17

1880



Техническая школа
Косая, 16

1906



Школа ФЗУ –
впоследствии ПТУ №14
Большой пр. В.О., 78

1951



Колледж судостроения и
прикладных технологий
Кораблестроителей, 18

1978



Управление наставничеством

1. Наставничество как процесс – управление процессом
2. Наставничество как проект – управление проектом
3. Наставничество как система – управление системой
4. Наставничество как социальный институт – институциональное управление
5. Наставничество как самоорганизация – самоуправляемое сообщество



Управление наставничеством

Без управления цели наставничества часто подменяются на:

- получить дополнительный доход
- получить дополнительные «руки» (временное увеличение численности подразделения для того, чтобы разгрести рабочие завалы)



Психология

управления наставничеством

МОТИВАЦИЯ

- Внешняя: деньги, слава
- Внутренняя: любознательность, страсть, смысл, целеустремленность, удовольствие от мастерства, от качественно выполненной работы, автономия



Психология

управления наставничеством

ХИМИЯ МОТИВАЦИИ

- Дофамин – интерес
- Норадреналин – одержимость идеей или проектом
- Окситоцин – дружба, радость, любовь (про взаимодействие)
- Серотонин – успокаивает и повышает настроение
- Эндорфины и анандамид – эйфория, второе дыхание

ПОТОК
+
ПОИСК
исследование



С чего всё началось?



Доля молодежи от
общей численности

9,8%



Старт

25%



Цель



Трудоустройство
выпускников из числа
прошедших практику

5%



Старт

50%



Цель



Подготовка
выпускников



Отсутствие
опыта



Самостоятельный
«полет»



Что мы **в итоге** получили?



Доля молодежи от
общей численности

21%



Трудоустройство
выпускников из числа
прошедших стажировку

70-77%



Подготовка
выпускников

Трудоустроенные выпускники
программы ведут
самостоятельные проекты



Цифры за 3 года проекта

✓ **103** студента прошли стажировку

✓ **64** наставника приняли участие в программе

✓ по **12** профессиям

✓ **24** программы разработаны

✓ в **14** заводских подразделениях

✓ **18** учебных заведений – партнеров (из них 3 колледжа)

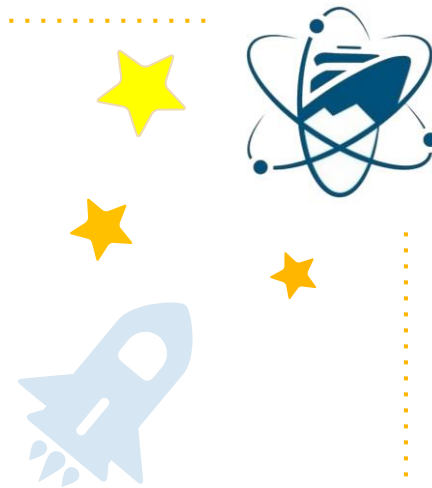


Среди молодых специалистов текучесть в первый год работы снизилась **на 3 п.п.**



Средний возраст ключевых подразделений снизился **до 37,5-40 лет**

Как мы этого достигли?



МЕТОДИКА

ИНСТРУМЕНТЫ

РЕСУРСЫ

ЭТАПЫ



Разработана собственная модель стажировки

В основе **рекрутинговые технологии** (концепция фильтров) и **элементы образовательной системы**:

- Наставник (преподаватель)
- Стажер (ученик)
- Программа обучения
- Форма обучения (обучение на рабочем месте, лекции, тренинги, семинары и т.п.)
- Оценка результатов обучения
- Соглашение между сторонами (договор)





Характеристика проекта



- 2013-2015
- Высокий средний возраст в ключевых подразделениях (технологи, конструктора, строители кораблей)



- 2015-2017
- Дефицит производственных инженеров на рынке труда (мастер участка, инженер по подготовке производства)



- с 2021
- Малый приток рабочих кадров с профильных колледжей (сборщики КМС, сварщики, трубопроводчики, техники и др.)



Основные инструменты



Элементы дуального
обучения

Наставничество

Реальные
производственные задачи

Публичная защита
результатов



Наставничество

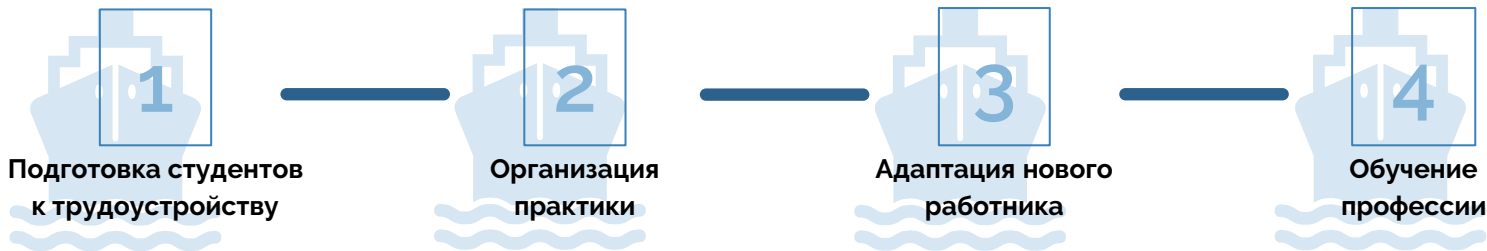
(наставлять, ставить навык) –
это персональное обучение
рабочим навыкам.





Наставничество

- это инструмент, при помощи которого мы достигаем определенных целей.





Результат наставничества



- это ВСЕГДА овладение конкретными навыками для осуществления самостоятельной работы.



По каким профессиям обучались стажеры?

2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<input type="checkbox"/> Инженер-технолог	<input type="checkbox"/> Инженер-технолог	<input type="checkbox"/> Мастер участка	<input type="checkbox"/> Мастер участка
<input type="checkbox"/> Инженер-конструктор	<input type="checkbox"/> Инженер-конструктор	<input type="checkbox"/> Инженер по подготовке производства	<input type="checkbox"/> Инженер по подготовке производства
<input type="checkbox"/> Строитель кораблей	<input type="checkbox"/> Строитель кораблей	<input type="checkbox"/> Строитель кораблей	<input type="checkbox"/> Строитель кораблей
<input type="checkbox"/> Инженер-программист	<input type="checkbox"/> Инженер-программист	<input type="checkbox"/> Инженер-программист	<input type="checkbox"/> Сборщик КМС
<input type="checkbox"/> Бизнес-аналитик	<input type="checkbox"/> Бизнес-аналитик	<input type="checkbox"/> Инженер по планированию производства	<input type="checkbox"/> Оператор станков с ПУ
	<input type="checkbox"/> Инженер-эколог	<input type="checkbox"/> Инженер-эколог	<input type="checkbox"/> Слесарь монтажник





Динамика сотрудничества с колледжем



2016

- Сборщик КМС
- Оператор станков с ПУ
- Слесарь монтажник

13 человек



2021

- Мастер участка
- Инженер по подготовке производства
- Оператор станков с ПУ
- Токарь
- Сварщик
- Слесарь-монтажник судовой
- Трубопроводчик судовой

41 человек

Почему так сложно внедряется наставничество?





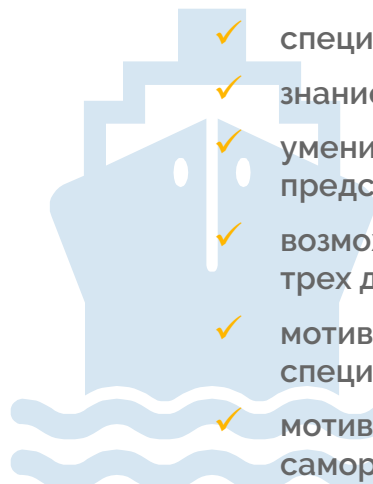
Критерии отбора наставников



- ✓ профессиональная зрелость (самостоятельное выполнение рабочих задач на высоком профессиональном уровне)
- ✓ отсутствие нареканий со стороны руководства, касающихся соблюдения трудовой и технологической дисциплины
- ✓ желание работника передавать свои знания и опыт
- ✓ умение систематизировать свои знания и опыт
- ✓ предыдущий положительный опыт наставничества (если таковой имелся ранее), подтверждаемый отзывами наставляемых, непосредственным руководителем работника, а также специалистами отдела подбора и развития персонала

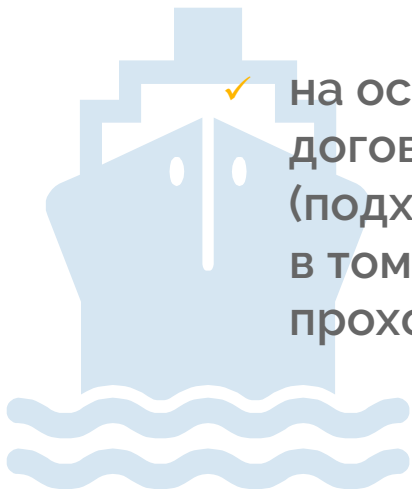


Критерии отбора студентов

- 
- ✓ специальность по профилю вакансии
 - ✓ знание базовых основ по получаемой специальности / профессии
 - ✓ умение находить необходимую информацию для работы, обрабатывать ее и представлять в сжатом, аргументированном виде
 - ✓ возможность совмещать учебу со стажировкой на заводе не менее двух-трех дней в неделю
 - ✓ мотивация на экспертное развитие в выбранной профессии / специальности
 - ✓ мотивация на изменения (изменяться самому через профессиональное саморазвитие и внедрять изменения по улучшению процессов завода)
 - ✓ желание работать на заводе после окончания учреждения СПО или ВПО



Оформление студентов



- ✓ на основе заключения срочного трудового договора на любую вакантную должность (подходящую по уровню квалификации студента) в том структурном подразделении, где будет проходить практическая подготовка



Анализ результатов

Программа долгосрочной стажировки «Студенческий резерв» считается успешной при трудоустройстве студентов **не менее 70%**.



Формула для расчета эффективности:

$$(X - Z) / (X - Y) * 100 = KPI$$

где,

KPI – показатель эффективности программы

X – общее количество студентов, принятых на стажировку

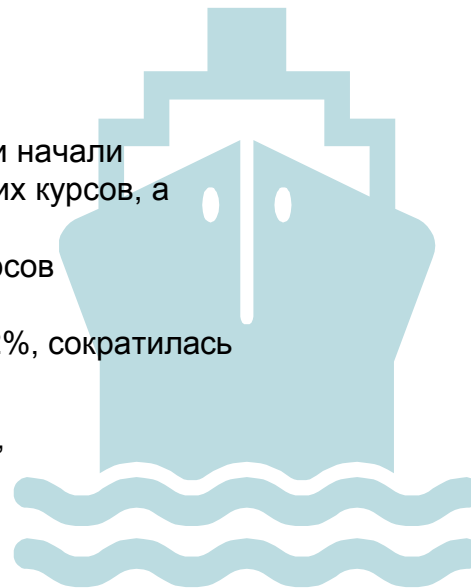
Z – количество студентов, выбывших из программы стажировки по любой причине

Y – количество студентов, перешедших на следующий год стажировки по причине продолжения обучения в учреждении СПО или ВПО



Дополнительные бонусы, которые мы получили от проекта

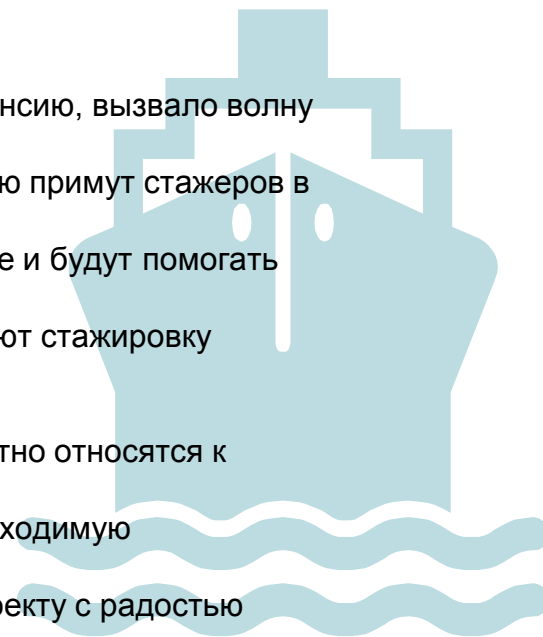
- 1) Руководители подразделений “присвоили” стажеров
- 2) Наставники (“хранители знаний”) получили признание и начали проявлять активность в качестве преподавателей других курсов, а также в создании новых программ
- 3) Выпускные работы стажеров - основа для создания курсов повышения квалификации, введения в должность
- 4) Доля молодых специалистов увеличилась с 9.8% до 22%, сократилась текучесть на 3%
- 5) Предложения по улучшению процессов от стажеров
- 6) Отработка навыков презентации в формате “печа-куча”
- 7) Открытие базовой кафедры по инициативе вуза
- 8) ...





Ошибки, с которыми мы столкнулись

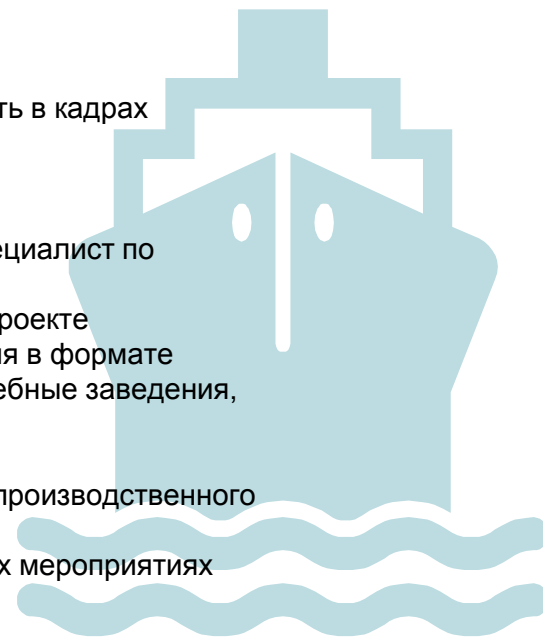
- 1) Запрос информации о сотрудниках, собирающихся на пенсию, вызвало волну сопротивления
- 2) Ожидание, что все руководители и наставники с радостью примут стажеров в свои подразделения
- 3) Ожидание, что топ-руководители “на стороне” стажировке и будут помогать отделу обучения
- 4) Ожидание, что все руководители с энтузиазмом реализуют стажировку студентов по приказу генерального директора
- 5) Ожидание, что наставники сами напишут программы
- 6) Ожидание, что сотрудники отдела обучения также радостно относятся к проекту, как и их руководитель
- 7) Ожидание, что все участники начнут заполнять всю необходимую документацию в срок
- 8) Ожидание, что все учебные заведения - партнеры по проекту с радостью откликнутся и поддержат наш проект





Методические рекомендации

- 1) **Открытие программы** в подразделении – под реальную потребность в кадрах (гарантия трудоустройства)
- 2) **Период стажировки** – с сентября по май (от 1 до 3 лет)
- 3) **Наставники** – с опытом работы в отрасли более 10 лет
- 4) **Отбор в программу** – руководитель подразделения, наставник, специалист по развитию персонала (координатор программы)
- 5) **Программа стажировки** – участие в реальном производственном проекте
- 6) **Оценка результатов стажировки** – открытая публичная презентация в формате конференции с обязательным участием всех сторон: студенты, учебные заведения, наставники, руководство
- 7) **Принятие решения о трудоустройстве** – экспертная комиссия
- 8) **Контролирующие мероприятия** – программа стажировки, дневник производственного обучения, установочная и итоговая конференции
- 9) **PR** – корпоративная газета, видеофильм, презентации на отчетных мероприятиях
- 10) **Показатели эффективности** – трудоустройство стажера
- 11) **Формализованные правила**
- 12) **Неформальные санкции**





Примеры названий

ИТОВОВЫХ работ стажеров

- 1) Курс молодого инженера по подготовке производства (Что необходимо знать молодому инженеру по подготовке производства?)
- 2) Возможные преимущества выполнения сборочных работ на стапеле с использованием системы быстрого монтажа
- 3) Как осуществить равномерную загрузку цеха?
- 4) Как обеспечить контроль за производственным процессом на стапеле и сдать работу в срок?
- 5) Плюсы и минусы женщины в работе мастера
- 6) Как найти судьбу детали?
- 7) Как мотивировать персонал через инфографику?
- 8) Как повысить производительность труда за счет обучения смежным профессиям?
- 9) Как получить качественную отливку?
- 10) и т.д.





Тиражирование и масштабирование практики



- ❖ Настоящая практика наставничества прошла апробацию на Балтийском заводе.
- ❖ Проектный характер позволяет легко адаптировать модель стажировки под новые условия.
- ❖ Результаты апробации описаны в книге «Стажировка студентов как инструмент отбора персонала».



Спасибо за внимание!