**Стандарт наставничества на предприятиях**

Содержание

1. Определение наставничества. Виды наставничества на предприятии
2. Роли в наставничестве на предприятии
3. Процесс организации наставничества на предприятии
4. Алгоритм наставничества. Специфика передачи знаний новому поколению
5. Варианты мотивации наставников на предприятии
6. Лучшие практики организации наставничества российских компаний
7. Приложения

**Вводная часть**

Общественным народным фронтом РФ были собраны в единый стандарт «Наставничество на предприятиях» - практики успешного внедрения этого инструмента в российских компаниях. Современная молодежь должна уметь учиться у старших, а более опытное поколение, учитывая специфику «миллениалов» и Zов, передавать свой накопленный опыт, сохраняя преемственность знаний, поэтому наставничество сегодня – это традиционный эффективно работающий инструмент передачи и сохранения знаний на любом отечественном предприятии. Существует много описанных практик его применения на предприятиях разного типа производства. Материалы, собранные в данном стандарте применимы в полном или частичном объемах для организаций разного типа деятельности и численности.

Целью наставничества является упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности. А также наставничество помогает более оперативно осуществлять адаптацию к корпоративной культуре, усвоению традиций и правил поведения в конкретном подразделении и на предприятии в целом.

Наставничество может одинаково эффективно «работать» на предприятиях любого масштаба, любой отрасли и находящихся на любой стадии организационного развития. Его применение особенно необходимо в следующих случаях:

* + - при высокой текучести кадров;
    - при оперативной подготовке большого количества новых сотрудников;
    - в сферах деятельности с высокой степенью профессионального риска, когда для полноценного вхождения в должность и минимизации профессиональных ошибок требуется время для выработки необходимых навыков;
    - в некоторых start-up и активно развивающихся проектах, успех которых зависит от наличия у сотрудников линейного звена ряда уникальных навыков, присущих только данной сфере деятельности или даже отдельному предприятию;
    - в сферах деятельности и на предприятиях, где технологические и технические платформы развиваются быстрее и меняются чаще, чем происходит обновление системы знаний.

1. **Определение наставничества. Виды наставничества на предприятии.**

Существует большое количество определений наставничества. Основные сводятся к тому, что:

Наставничество – разновидность индивидуальной работы с новыми сотрудниками. Это форма адаптации и профессиональной подготовки персонала на предприятии, выполнение профессиональных функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

ИЛИ

Наставничество – это неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии.

Наставничество на предприятии способствует:

* + - повышению качества подготовки и квалификации сотрудников;
    - упорядочиванию процесса развития профессиональных компетенций;
    - развитию способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника трудовые функции;
    - возможности достижения оптимальных рабочих показателей;
    - мотивации и осознанию собственной значимости наставников на предприятии;
    - снижению текучести кадров;
    - минимизации периода адаптации новых сотрудников к корпоративной культуре, усвоению традиций и правил поведения на предприятии.

Наставничество на предприятии делится на несколько видов, которые зависят от категории сотрудника, которому необходим наставник.

Для кого организуют наставничество на предприятии?

1. Для стажеров – практикантов. Длительность – весь период стажировки или практики;
2. Для молодых сотрудников без опыта работы. Длительность – от 3 до 12 месяцев, в зависимости от типа предприятия;
3. Для новых сотрудников с опытом работы на других предприятиях. Длительность – от 2 недель до 3 месяцев, в зависимости от типа предприятия;
4. Для сотрудников, кому необходимо «подтянуть» свои производственные показатели или освоить новый участок работы на предприятии. Длительность – от 2 недель до 3 месяцев, в зависимости от области знаний и навыков, которые необходимо передать ученику;
5. Для молодых руководителей, сотрудников, которые входят в кадровый резерв предприятия. Длительность – от 6 до 12 месяцев.

! Методы передачи знаний всех четырех видов наставничества схожи между собой, основное различие – длительность взаимодействия наставника и ученика и категория знаний, умений, навыков (профессиональные или управленческие), которые передает наставник.

Исходя из категорий сотрудников, кому может быть необходим наставник на предприятии, выделяют несколько типов наставничества:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип наставничества | Описание | Кому подходит |
| Наставничество-супервизия | наставник делится сведениями о предприятии, перспективах развития в профессии и на предприятии, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля. Наставник берет на себя всю ответственность за ученика | * Стажерам-практикантам * Молодым сотрудникам без опыта работы |
| Формальное наставничество | наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах или площадках, где у учеников есть возможность на наглядном примере увидеть, как выстроен и работает тот или иной процесс на предприятии | * Для новых сотрудников с опытом работы на других предприятиях; * Для сотрудников, кому необходимо освоить новый участок работы |
| Ситуационное наставничество | предоставление необходимой помощи в сложных производственных или управленческих ситуациях. Данный тип наставничества подразумевает, что ученик может в любой момент обратиться за помощью с вопросом или сложной ситуацией и быть уверенным, что наставник его выслушает и подскажет правильное решение, исходя из своего опыта и корпоративной культуры предприятия. | * Для сотрудников, кому необходимо «подтянуть» свои производственные показатели |
| Неформальное наставничество *(чаще всего идет вместе с формальным наставничеством)* | Наставник помогает разобраться и более быстро начать ориентироваться в корпоративных ценностях и принятых нормах предприятия, знакомит с коллегами из подразделения и смежных отделов. Данный тип наставничества особо важен для представителей молодого поколения, которым важно чувствовать свою значимость и возможность быть услышанными. | * Для новых сотрудников с опытом работы на других предприятиях; * Для сотрудников, кому необходимо освоить новый участок работы |
| Менторинг | Метод передачи знаний и управленческого (лидерского) опыта. Менторская деятельность подразумевает помощь в карьерном, социальном и ценностном развитии ученика, которую он получает исходя из зрелости и опыта своего ментора (наставника) | * Молодым руководителям * Сотрудникам, входящим в кадровый резерв предприятия |

1. **Роли в наставничестве на предприятии**

**Руководитель предприятия** – согласовывает ключевые верхнеуровневые процедуры наставничества на своем предприятии, утверждает систему мотивации наставников своего предприятия, является примером для других наставников и также имеет 1 – 2 подопечных, на общих собраниях и встречах с сотрудниками предприятия подчеркивает заслуги и роль наставников в эффективной деятельности предприятия.

**HR** – описывает процесс организации наставничества на предприятии, разрабатывает систему мотивации наставников, организует отбор и обучение наставников, формирует пары наставник – ученик, следит за эффективностью работы наставников для предприятия, согласовывает материальные и материальные поощрения наставников с руководителем предприятия.

**Наставник (ментор)** – высококвалифицированный работник предприятия, который передает свои знания и опыт, обучает эффективным приемам труда, повышает квалификационный и профессиональный уровень ученика, развивает способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности.

Наставник является олицетворением корпоративной культуры и принятых норм для новичков и молодых руководителей на предприятии. Он помогает менее опытному коллеге войти в курс дела, успешно пройти испытательный срок, найти свое место в новом коллективе.

Функции наставника на предприятии:

* Помогать понять и принять свой новый статус в организации стажерам и новым работникам;
* Помогать осваивать новые нормы поведения;
* Знакомить новых работников с корпоративными ценностями, с передачей правил делового и внеслужебного общения, традиций и стандартов поведения;
* Помогать выстраивать взаимоотношения с коллегами;
* Выявлять проблемные места в профессиональной подготовке специалиста и формировать профессиональные навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей.
* Участвовать в формировании индивидуального плана развития ученика, с оказанием практической и теоретической поддержки на испытательном сроке и стажировке;
* Давать рекомендации вертикального и горизонтального перемещения работника;
* Предоставлять характеристики на ученика по завершении стажировки, испытательного срока;
* Передавать свой полученный опыт «наставничества» коллегам на предприятии.

**Ученик** – лицо, поступившее на работу на предприятие, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей. Перенимает опыт у своего наставника, несет ответственность наравне с наставником за реализацию своего индивидуального плана развития на период испытательного срока или стажировки. Участвует в обсуждении промежуточных и итоговых результатах наставничества.

**Непосредственный руководитель ученика**– может являться сам наставником для своего нового сотрудника (особенно актуально для предприятий малого и среднего бизнеса, с численностью до 500 человек), получает обратную связь и рекомендации от наставника в процессе и по итогам стажировки/испытательного срока.

1. **Процесс организации наставничества на предприятии**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап | Описание | Ответственный | Частота выполнения этапа |
| 1. Планирование и внедрение | Определение должностных позиций подлежащих наставничеству, перечень профессиональных и корпоративных компетенций для этих должностей.  Выпуск распорядительного и методического документа, описывающего и регламентирующего порядок наставничества на предприятии. | HR готовит  Руководитель предприятия согласовывает | При запуске наставничества на предприятии, |
| 1. Отбор наставников | Оценка персонала со стажем работы на предприятии от 2х лет, высокими показателями эффективности деятельности, положительной оценкой руководителя и коллег. | HR готовит  Руководитель предприятия согласовывает | При запуске наставничества на предприятии;  По мере появления новых наставников |
| 1. Подготовка наставников | Проводится специальное обучение в очном или дистанционном формате, рекомендуется общение с руководством предприятия для подчеркивания значимости роли наставников в организации. | HR | При запуске наставничества на предприятии;  По мере появления новых наставников |
| 1. Наставничество | Передача знаний, умений и навыков своему ученику. | Наставник,  Ученик/подопечный | По мере формирования пары наставник - ученик |
| 1. Оценка результата | Подводятся итоги как профессионального уровня ученика, так и его лояльности к истории, нормам и корпоративным ценностям предприятия. | Наставник  Непосредственный руководитель подопечного  HR | По завершении испытательного периода, стажировки, программы наставничества для работающей категории учеников |
| 1. Изменения процедуры наставничества, поощрение лучших | Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования, проводится на основе анализа обратной связи всех участвующих в наставничестве на производстве: наставника, ученика, непосредственного руководителя, а также с учетом лучших российских и мировых практик по укреплению системы сохранения и передачи знаний.  Поощрение лучших наставников – необходимая демонстрация важности данного процесса на предприятии, оценка вклада наставников в подготовку нового поколения. | HR  Руководитель предприятия  Наставник  Ученик | Пересмотр на чаще одного раза в год  Поощрение на ежеквартальной основе |

Дополнительно:

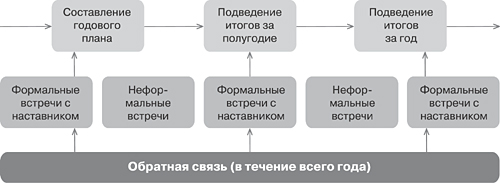
Этап «отбор наставников». Выбор наставника зависит от особенностей каждого предприятия, стиля управления, понимания руководителем предприятия важности системы наставничества и многих других факторов. Однако есть общий набор качеств сотрудника, которого рекомендуется выбирать на роль наставника на предприятии:

* **Профессионализм.** Наставник должен обладать исчерпывающими знаниями и опытом работы в своей сфере деятельности. Неопытный сотрудник, который сам до конца не знает всех особенностей и нюансов своей должности в рамках предприятия не может быть эффективным наставником.
* **Личная заинтересованность.** Наставник должен быть заинтересован в своей деятельности, иначе любая эффективность подобной системы обучения будет минимальной. Эффективным методом мотивации персонала в данном случае будет предоставление определенных доплат и премий за наставничество.
* **Авторитет.** Наставник должен обладать определенным авторитетом как у коллег, так и у непосредственного подчиненного и руководства. При его отсутствии эффективность обучения может быть значительно снижена.
* **Навыки обучения.** Далеко не каждый профессионал и авторитетный специалист обладает необходимыми навыками передачи знаний другим сотрудникам. Поэтому наставником должен быть работник, также хорошо отличающийся педагогическими способностями – однако наличия соответствующего образования в данном случае не требуется.

В отдельной таблице рассмотрим три важных элемента взаимодействия наставника и ученика во время этапа «Наставничество».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы наставничества | Определение | Цели и задачи |
| Адаптация | Процесс включения новых сотрудников во внешние и внутренние бизнес-процессы предприятия. Изменение поведения сотрудников в соответствии с требованиями среды | Облегчить вхождение молодых специалистов, новых сотрудников, резервистов в должность. Применяется с целью их погружения в корпоративную культуру и бизнес-процессы |
| Обучение | Процесс освоения знаний и навыков | Использовать для раскрытия потенциала работающих сотрудников и их дальнейшего личностного и профессионального развития, например, при переходе на новую должность или включении в кадровый резерв. Сотрудники должны освоить знания и навыки, необходимые для работы в соответствии с установленными корпоративными стандартами |
| Сопровождение | Процесс улучшения количественных и / или качественных характеристик умений или знаний в специфической области. Использование уже приобретенных знаний и умений в специфической ситуации или со специфической целью. Консультирование и шеф-контроль | Преодолеть разрыв между обучением и достижением результата |

Как может выглядеть схема взаимодействия наставника и ученика в процессе наставничества\*



\*схема актуальна для первого года работы наставников со стажерами и новыми сотрудниками на их первом месте работы

Типичные ошибки при организации системы наставничества на предприятии

1. Недооценка уровня дискомфортности условий работы ученика. Для предотвращения данной ошибки следует сформировать доверительную обстановку, с внимательным обучением к новому сотруднику.

2. Навязывание своего мнения обучаемому. Для предотвращения проблемы следует задавать вопросы об оценке разных действий, но не стоит высказывать прежде этого свои оценочные суждения.

3. Перегрузка подопечного рекомендациями и замечаниями по обширному перечню вопросов. Чтобы предотвратить ошибку, нужно выделять ключевые вопросы, на них и будет приходиться внимание, чтобы обучаемому не пришлось сталкиваться с множеством различной информации.

4. Недостаточно внимания уделяется постановке задач, дальнейшему их контролю.

1. **Алгоритм наставничества и специфика передачи знаний новому поколению**

Передавать знания и обучать менее опытных сотрудников в организации рекомендуется по специальному алгоритму.

Алгоритм – это последовательность шагов, приводит к нужному результату. Процесс обучения строится на законах восприятия и имеет свой алгоритм, который приводит (при точном ему следовании) к выработке у обучаемого нужного навыка.

Алгоритм наставничества состоит из 5 шагов:

1. Рассказать

На данном этапе наставник выясняет уровень знаний сотрудника и его понимание отдельного рабочего процесса. При этом наставник рассказывает об особенностях процесса в рамках предприятия и осуществляет заполнение пробелов в теоретических знаниях работника.

1. Показать

Наставник осуществляет практическую демонстрацию необходимого исполнения рабочего процесса, а также обеспечивает донесение до ведома сотрудника полного необходимого алгоритма действий для выполнения требуемой трудовой функции.

1. Сделать вместе

На данном этапе работник, пользуясь полученными практическими знаниями, под контролем наставника пытается сам выполнить свою трудовую задачу. Наставник, в свою очередь, обеспечивает контроль действий сотрудника, их корректировку и рассматривает возможные ошибки, равно как и дает оценку результату.

1. Дать возможность наставляемому сделать самому под присмотром наставника, дать обратную связь

На данном этапе задача наставника максимально предоставить свободу в выполнении задачи (насколько это позволяет рабочий процесс и правила безопасности предприятия), а после выполнения задачи полностью или частично (на усмотрение наставника) провести беседу с детальным анализом, что получилось сделать/что необходимо улучшить.

1. Предложить наставляемому сделать самому и изложить наставнику, что он сделал

Принцип этапа такой же, как и предыдущий, но здесь даем возможность ученику самостоятельно проанализировать, что получилось, что необходимо исправить улучшить в своих действиях.

!Вышеизложенные шаги являются лишь основной схемой – на практике процесс применения наставничества на предприятии требует куда более глубокого подхода и проработки каждого из этапов.

Специфика работы с новым поколением

Мы можем видеть, что часто наставничество включает неформальные коммуникации между сотрудником, имеющим большой объем актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который обладает этими качествами в меньшей степени.

! Неформальное общение способствует повышению уровня доверия между двумя людьми, особенно представителей разного поколения.

Современному наставнику при передаче знаний и подготовке молодых кадров к эффективной работе на любых предприятиях необходимо учитывать специфику нового поколения, их особенности восприятия информации, обучения и взаимодействия в коллективе.

Общие рекомендации при работе со стажером/учеником нового поколения.

* Ставьте четкие цели и задачи, которые дают быстрый видимый результат, расписывая все нюансы.

Пример постановки цели для молодого поколения: «…к среде нужен отчет по продаже мобильных телефонов за прошлое полугодие. Данные по продажам находятся у Светы, алгоритм подсчетов находится у Влада. Отчет необходим для срочной презентации. Это важно и срочно. Работу отдашь на проверку Тане»;

* Создавайте интерес через привлечение к участию в больших проектах, пусть это будет небольшой этап одной из задач, но ощущение причастности к чему-то большему очень хорошо мотивирует;
* Строго регламентируйте сроки работы – это единственное ограничение, которое приемлемо для нового поколения;
* Обучающие, адаптационные материалы (все, которые возможно на вашем предприятии) переведите в электронный формат – онлайн курсы, видео уроки мастеров, .пдф брошюры/инструкции и т.д. Восприятие информации с гаджетов (телефоны, ноутбуки, планшеты) в разы эффективнее нежели изучение документации на бумажных носителях.

!Помните! Новое поколение - это покорители цифрового мира, использование интернета и гаджетов для них также естественно, как дышать. Они привыкли, что информация доступна в один клик и изучают только то, что им интересно. Быстро переключают внимание и не умеют концентрироваться.

Для молодежи важно:

* Получать возможность анализировать, критически мыслить, высказывать личное мнение;
* Иметь возможность работать с образовательными материалами по свободному графику.
* Получать информацию небольшими порциями, видеоматериалы — небольшие по времени.

!Представители нового поколения фиксируют свое внимание на информации не более 8 секунд, поэтому важно преподносить им эту информацию кратко и наглядно, лучше в форме картинок.

Учтите особенности общения

Новое поколение – свободные и активные люди. Они:

* Стремятся к общности, быть в коллективе;
* Противостоят жесткой иерархии;
* Предпочитают неформальный стиль в обучении и общении с коллегами независимо от статуса.

Дополнительно.

Примерный перечень знаний, которые наставник должен передать ученику в первые две недели:

1. история и структура  предприятия;
2. правила внутреннего распорядка, локальными нормативными актами;
3. особенности деятельности подразделения;
4. перспективы развития предприятия;
5. коллективом подразделения, его традициями;
6. расположением офисных помещений;
7. рабочим местом ученика.

!HR рекомендуется подготовить данную информацию на электронных (онлайн) носителях, чтобы усилить внимание и интерес новичков – представителей нового поколения.

*!Полезно знать!*

*Задачи ученикам (особенно представителям нового поколения) рекомендуется ставить по SMART:*

*S – конкретные*

*M – измеримые*

*А – амбициозные*

*R – достижимые, соответствующие должности*

*Т – ограниченные во времени*

*Принцип обратной связи «+» «-» «+»*

*"+" - что сделано хорошо,*

*"-" от чего нужно избавиться /что можно сделать лучше/по-другому*

*"+" что стажер/новичок получит в результате, если будет действовать правильно*

1. **Варианты мотивации наставников на предприятии**

Система наставничества, внедряемая на предприятии, должна обеспечить не только высокое качество наставничества, но и гарантировать добросовестное отношение наставников к выполнению своей ответственной миссии. Качество наставничества можно повысить за счет специального обучения наставников и внедрения системы их мотивации.

!Организовать процесс наставничества нужно так, чтобы обучение подопечных положительно отражалось на работе самого наставника, в противном случае эффективность его основной деятельности значительно ухудшится. В идеале количество подопечных не должно превышать 5-6 человек, у ментора (наставник для молодых руководителей и кадрового резерва) не более 2 человек.

Очень важно не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность. Особенно значимым это становится, когда мы говорим о наставничестве как системе, о формировании на предприятии «культуры наставничества».

Существует множество программ по мотивации наставников на предприятиях различных отраслей. Ниже представлена таблица, в которой собраны самые распространенные практики по материальной и нематериальной мотивации наставников.

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты материальной мотивации | Варианты нематериальной мотивации |
| Единовременная выплата материального вознаграждения в дополнение к должностному окладу за каждого ученика после прохождения им испытательного срока/стажировки; | Публичное признание руководством предприятия значимости работы наставников для предприятия, повышение их авторитета в коллективе; |
| Регулярные доплаты к должностному окладу в течении всего периода наставничества; | Включение лучших наставников в кадровый резерв предприятия на замещение критически важных должностей; |
| Ежеквартальные и годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока; | Предоставление возможности “безболезненно” испытать себя в качестве руководителя; |
| Выдача льготных кредитов лучшим наставникам и т.д. | Повышение статуса в текущей должности, присваивание новой категории; |
| Расширенный социальный пакет и ДМС; | Предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития предприятия; |
|  | Предоставление возможности для самореализации; |
|  | Использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус на предприятии (значки, наклейки, грамоты и т.п.); |
|  | Проведение конкурса на определение лучшего наставника; |
|  | Вручение специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях; |
|  | Организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников; |
|  | Размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных на сайте и в сообществах предприятия в социальных сетях; |
|  | Предоставление дополнительных дней к отпуску; |
|  | Предоставление лучших парковочных мест на корпоративной стоянке; |
|  | Составление ежемесячного рейтинга наставников и учеников; |
|  | Проведение неформальных обедов с руководством предприятия; |

!На самом же деле лучшим мотивирующим фактором будет создание такой корпоративной культуры, в которой наставничество воспринимается сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность.

**6. Лучшие практики организации наставничества на предприятиях разных типов**

**Приложения**

Образец 1. Индивидуальный план развития ученика на период стажировки/испытательного срока

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Специализация/подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Период\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Ключевые компетенции по специализации** | **Необходимые знания, навыки, способности** | **Мероприятия** | **Срок исполнения** **периодичность** | **Отметка об исполнении** | **Оценка** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |

Ваши рекомендации сотруднику:

Ваши рекомендации непосредственному руководителю ученика:

*Заполняется наставником, утверждается непостредственным руководителем ученика.*

Образец 2. Анкета промежуточных результатов развития ученика на новом месте работы.

Ф. И. О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Наставник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцените по 4х балльной шкале, где: 4 – отлично, 3 – хорошо, 2 – удовлетворительно, 1 – неудовлетворительно

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Оценка |
| Профессиональный потенциал |  |
| Командность работы |  |
| Адекватность самооценки |  |
| Готовность принимать альтернативную точку зрения |  |
| Активность взаимодействия с коллегами |  |
| Готовность поддержания корпоративных традиций, правил |  |
| Креативность |  |
| Проявление инициативы |  |
| Стремление саморазвиваться |  |

Ваши рекомендации сотруднику:

Ваши рекомендации непосредственному руководителю ученика:

*Заполняется наставником, готовится HR и обязательно предоставляется непосредственному руководителю на ознакомление.*