

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-консультаційний центр
заочної освіти
Кафедра публічного управління та
менеджменту природоохоронної
діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Застосування онбордінгу персоналу як складова ефективної діяльності організації

Виконала студентка групи У- 5
спеціальності 073 «Менеджмент»
Лук'яненко Анна Валеріївна

Керівник канд.екон.наук, доц.
Смірнова Катерина Володимирівна

Консультант

Рецензент канд.екон.наук, доц.
Арестов Сергій Вікторович

Одеса 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-консультаційний центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент» (шифр і назва)
Освітня програма Менеджмент (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Павленко О.П.
“19” квітня 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

студентці Лук'яненко Анні Валеріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Застосування онбордінгу персоналу як складова ефективної діяльності організації.

керівник роботи Смірнова Катерина Володимирівна, канд. екон. наук, доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “___” _____ 202__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали наукових та періодичних видань, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів мережі Інтернет, практичний досвід вітчизняних компаній з питань впровадження та удосконалення процесу онбордінгу в сучасних умовах управління.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні та методичні засади створення системи онбордінгу персоналу на підприємстві.

2. Організація процесу онбордінгу персоналу вітчизняних підприємств.

3. Удосконалення методів формування процесу онбордінгу на підприємствах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Визначення онбордінгу. 2. Основні принципи впровадження онбордінгу. 3. Роль коучей в процесі онбордінгу. 4. Розвиток процесу адаптування робітників в організаціях. 5. Зміст та завдання онбордінгу. 6. Алгоритм впровадження онбордінгу на підприємстві. 7. Головні функції працівників

під час стажування. 8. Критерії вибору наставників. 9. Основні положення та головні функції наставників процесу онбордінгу на підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 квітня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	19.04-24.04.21	75	добре
2.	Робота над розділом 1 «Теоретичні та методичні засади створення системи онбордінгу персоналу на підприємстві»	25.04-07.05.21	74	добре
3.	Робота над розділом 2 «Організація процесу онбордінгу персоналу вітчизняних підприємств»	08.05-19.05.21	70	задовільно
4.	Рубіжна атестація	11.05-15.05.21	73	задовільно
5.	Робота над розділом 3 «Удосконалення методів формування процесу онбордінгу на підприємствах»	20.05-03.06.21	68	задовільно
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.21	80	добре
7.	Здача роботи на кафедрі	07.06.21		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		73	задовільно

Студент _____
(підпис)

Лук'яненко А. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Смірнова К.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Теоретичні засади формування системи адаптації персоналу в організації.....	8
1.2 Сутність, роль та завдання адаптації персоналу.....	17
1.3 Структурний та функціональний аналіз онбордінгу персоналу в організації.....	21
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	26
2.1 Передумови створення системи адаптування працівників на вітчизняних підприємствах.....	26
2.2 Досвід запровадження сучасних корпоративних університетів в Україні.....	32
2.3 Аналізування практики наставництва як інструменту адаптації робітників у вітчизняних організаціях.....	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	45
3.1 Пропозиції щодо створення системи адаптування в сучасних ринкових умовах.....	45
3.2 Методичні аспекти щодо новітніх інструментів адаптування робітників в організації.....	52
3.3 Запровадження системи наставництва в організації як інструменту онбордінгу персоналу.....	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
Додаток А	67
Додаток Б	68

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки нашої країни, в той час, коли необхідну функцію відіграють інформаційні технології, означає для фірм вітчизняного зразку перехід на інший рівень конкуренції. Конкуренція в світовій економіці базується нині на здібностях, ніж на основі активів. Нова динаміка конкуренції призводить до значної нестабільності доходу організацій, адже нові продукти, послуги та конкуренти можуть виникати постійно. При умовах цього зазначеного тиску, коли підприємствам складно займати лідируючі позиції, процес знання та безперервного вивчення стали важливими інструментами для досягнення успіху.

В сучасній економіці роль знань у виробництві нових продуктів і товарів швидко зростає, знання стали основною компонентою в створенні споживчих цінностей. Перетворення знань в головне джерело відтворення цінностей привело до того, що фаворитами економіки нового типу стають фірми, що навчилися раціонально управляти знаннями, тобто відтворювати й знаходити знання та вносити їх в нові продукти й послуги швидше, ніж їх конкуренти. Часті та постійні нововведення в технологіях вимагають безупинного розвитку працівників, тому що знання швидко зношуються. Організації більш зацікавлені в працівниках зі спеціальними кваліфікаціями, однак ці ж кваліфікації роблять працівників більш мобільними на ринку праці. В бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, підприємства вже не можуть гарантувати довгострокової зайнятості. Корпоративна лояльність старого зразка майже зникла. В подібних ситуаціях організації мусять мати в своєму запасі не тільки новітні методики підбору працівників, але й комплекс заходів та процедур, зорієнтованих на швидке оперативне адаптування робітників. Така створена система адаптування робітників може стати однією з вагомих плюсів фірми, що, з однієї сторони нівелює негатив від частой змінності працівників, а з іншої – забезпечує швидке вливання

персоналу в бізнес-процес і його вихід на раціональний рівень продуктивності в дуже короткі терміни.

Основу та важливе теоретичне та методологічне підґрунтя складають праці вітчизняних і зарубіжних науковців в сфері управління організаціями, в тому числі в психології, соціології управлінської діяльності - М. Армстронга, В. Весніна, О. Віханського, Г. Деслера, В. Загорського, Г. Захарчин, Х. Вайнріха, О. Краснопольської, Ж. Івченко, Є. Маслова, М. Лукашевича, П. Стрельбіцького, А. Чикуркової та інших. Дослідження адаптування робітників в компаніях деяких іноземних фахівців (Т. Бауер, М. Уоткінс, М. Штейн, Д. Брадт) присвячені розробці та впровадженню програм адаптування працівників як системи взаємозалежних заходів. Однак є чимало невирішених питань теорії й практики щодо формування системи адаптування працівників в організації.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності онбордінгу та його роль в забезпеченні успішного функціонування організації, а також розробка практичних порад щодо становлення системи адаптації нових працівників в організаціях в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність, принципи та завдання онбордінгу персоналу;
- проаналізувати процеси онбордінгу персоналу на прикладі та запропонувати шляхи їх удосконалення;
- визначити особливості різновидів та технологій онбордінгу персоналу;

Об'єктом дослідження виступає процес адаптування персоналу сучасних організацій в умовах конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні засади становлення систем адаптації робітників в організації на прикладі ТзОВ «Укрспецмаш».

Теоретичною базою дослідження є наукові статті й методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних дослідників в галузі менеджменту

організацій та управління персоналом, ресурси мережі Internet з питань адаптації та онбордінгу персоналу.

Наукова новизна полягає у вирішенні головного наукового питання – поглиблення й вдосконалення підходів щодо формування систем адаптування в організаціях.

Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було використано такі методи як: аналіз і синтез, методи систематизації, порівняння, узагальнення, групування, описовий, графічний, табличний тощо.

ВИСНОВКИ

Онбордінг або адаптація персоналу - один з основних процесів роботи з персоналом, що забезпечує успішність входження в нову посаду співробітника. Починається цей процес з приходу нового працівника в організацію або при внутрішніх переміщеннях з однієї позиції на іншу.

Наявність системи онбордінгу в організації надає низку переваг як співробітнику (налагодження відносин в колективі; швидке вливання в робочий процес, придбання нових навичок і знань; зниження тривожності і невпевненості, що виникають перед наріканнями з боку керівництва, пов'язані з невмінням виконувати поставлені завдання так само швидко, як і інші співробітники; зіставлення очікуваних умов роботи співробітника з його реальною діяльністю; зниження страху співробітника бути звільненим під час випробувального терміну), так і самій компанії (підвищення ефективності роботи співробітника, прискорення процесу виходу працівника на необхідний рівень продуктивності; налагодження або підтримання позитивних відносин в колективі; запобігання серйозних помилок, які могли б зробити нові співробітники; скорочення витрат часу досвідчених працівників на надання допомоги новому співробітнику в процесі виконання ним посадових обов'язків; мінімізація «плинності» кадрів)

Для будь-якого керівника організації важливо, щоб адаптація нових співробітників була швидкою і безболісною. Більшість людей, які звільнилися в перші 6 місяців з початку роботи, приймали рішення про це в перші 2-3 тижні. Успішна адаптація персоналу дозволила б уникнути витрат на пошук і навчання співробітників, замість звільнених.

Адаптація вважається успішною, якщо працівник засвоїв і закріпив необхідний обсяг знань і навичок, потрібних для роботи, прийнятий колективом, приймає і розділяє корпоративні цінності організації. Якщо ж в адаптаційний період у співробітника або керівника очікування не співпали, отже мали місце певні помилки або неефективний процес адаптації, який

необхідно постійне вдосконалювати. Важливо, щоб етапи адаптації та важливість даного процесу розуміли і поділяли всі керівники в компанії. Інакше процес адаптації буде неефективний і як результат, буде висока плинність персоналу, що призведе до часових, фінансових та репутаційних втрат.

Отже, виконання роботи дозволяє зробити низку висновків:

1. Онбордінг працівників в організації ТзОВ «Укрспецмаш» здатен вирішувати завдання, що різняться від завдань деяких підсистем управління робітниками (встановлення, розвитку, оцінки, мотивації, застосування, переміщення робітників), проте знаходиться з ними в міцному зв'язку та взаємозалежності. Цими завданнями встановлено досягнення бажаного рівня функціонування нового чи майбутнього працівника компанії завдяки оптимальним ресурсним затратам й в максимально можливі короткі терміни, та ще зменшення ступеня змінності працівників, що працюють в компанії не більше декількох років.

2. Онбордінг працівників в компанії ТзОВ «Укрспецмаш» як економічної категорії, володіє принциповою особливістю на відміну від концепції онбордінгу робітників в соціологічних науках, що базується на схожості процесу адаптації робітників та організації. Окрім цього, економічний характер адаптування робітників володіє спеціальним фінансовим виміром, що збільшується сумісно ступеню посади, на якій проходить адаптування новий стажер. В концепції такого виміру затрати базуються на заступанні конкуруючої посади та результатів діяльності робітника. В результаті структурного та логічного аналізування структури онбордінгу робітників в компанії встановлено, що головними складовими структури є: об'єкти онбордінгу робітників (робітник та підприємство), завдання адаптування робітників, способи та засоби онбордінгу працівників, комплекс зовнішніх і внутрішніх елементів впливу на процес адаптування робітників, нормативне та правове регулювання процесу

адаптування робітників, результати онбордінгу працівників (рівень пристосованості робітника; ефективність організації процесу адаптування).

3. Адаптивні системи корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняного зразку більшою мірою зосереджені на підтвердження чи спростування необхідності схвалення на посаду людини, яка проходить цю програму. У загальній більшості подібні програми надають змогу ретельно виконати організаційний та адміністративний, економічний онбордінг, та тільки інколи - професійну й санітарно-гігієнічну адаптацію на підприємстві. У розглянутому мною підприємстві ТзОВ «Укрспецмаш» діюча програма онбордінгу нових працівників є достатньо ефективною, проте фактори мотивації робітників на прикладі конкурсу «Найкращий працівник» та додаткової відпустки чи премії для досвідчених спеціалістів не дають повної гарантії на успішне приєднання до компанії дійсно кваліфікованих спеціалістів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 727. С. 46-48.
2. Денисенко А. Наставничество на промисловому підприємстві. Менеджер по персоналу. 2012. № 5. С. 56-63.
3. ДТЭК 2014. Интегрированный отчет: финансовые и нефинансовые результаты. URL: <http://www.dtek.com/library/file/dtek-ar2014-ru.PDF> (дата звернення 25.04.2021)
4. Егорова А. Обучение рабочих. Управление персоналом. 2015. №7 (250). URL: <http://www.arterium.ua/images/content/files/upravlenie-personalom-egorova-a.pdf> (дата звернення 20.04.2021)
5. Егорова А. Развитие кадрового резерва: опыт компаний. Управление персоналом. 2015. №1 (256). URL: <http://www.arterium.ua/images/content/files/up-1-256-str-13-16.pdf> (дата звернення 23.04.2021)
6. Економіка підприємства: підруч. / за ред. А. В. Шегди. К.: Знання, 2006. 614 с.
7. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грещак [та ін.]; ред. С.Ф. Покропивний; Київський національний економічний університет. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 526 с.
8. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.
9. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
10. Журавлев П.В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников]. М.: Рос. эконом. акад.; Екатеринбург: Деловая кн., 1998. 232 с.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 1999. 512 с.

12. Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации. HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=905> (дата звернення 21.04.2021)

13. Загорський В.С. Економічні системи: моногр. / В.С. Загорський, Г.І. Башнянин та ін. Л.: Львівськ. комерц. акад. 2006. Т. 1. 2006. 483 с.

14. Котова Т.В. Программа адаптации квалифицированного персонала. Опыт разработки. Управление персоналом. 2009. №10. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/programma-adaptatsii-kvalifitsirovannogo-personala-opyt-razrabotki> (дата звернення 5.05.2021)

15. Найбільш затребувані вакансії в Україні: Кадровик. Проект видавничого дому «МЕДІА-ПРО». URL: <http://www.kadrovik.ua/content/naib-lsh-zatrebuван-vakants-v-ukra-n> (дата звернення 28.04.2021)

16. Навчання та розвиток. Mondelez International. URL: <http://ua.mondelezinternational.com/careers/training-and-development> (дата звернення 29.04.2021)

17. Нетепчук В.В., Воробель Я.В. Дослідження складових соціально-психологічної адаптації спеціаліста. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2012. Випуск 3(59). Серія «Економіка» с. 268-274.

18. Никифоренко В.Г. Сучасні підходи до оновлення понять щодо розвитку людських ресурсів. Економіка розвитку. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/491> (дата звернення 4.04.2021)

19. Кучеренко О. Якщо ви не навчаєте - ви втрачаєте! Інтернет-проект kmbs. URL: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13640/temp> (дата звернення 29.04.2021)

20. Павлов В.І., Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 727. С. 276-279.

21. Паратнова О. Успешная адаптация: критерии и «подводные камни». Управление человеческим потенциалом. 2007. № 3. URL: <http://www.grebennikoff.ru/product/26/> (дата звернення 30.04.2021)
22. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби. Державне управління: теорія та практика. 2010. №1. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10poikds.pdf> (дата звернення 28.04.2021)
23. Патутина Н. Корпоративное образование как инструмент формирования организационной культуры . Педагогика. 2013. № 1. С. 76-81
24. Пивень Е. Адаптация торгового персонала через систему наставничества. Менеджер по персоналу. 2010. № 5. С. 50-58.
25. Пилипенко Н. Мотиваційні механізми професійної адаптації. Психологія і суспільство. 2011. №2. С.78-83.
26. Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека. М.: Изд-во УРАО, 2002. 312 с.
27. Подцероб М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках. HR-Life.ru - специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей. URL: <http://www.hr-life.ru/article/pochemu-polezno-zabotitsya-o-novykh-sotrudnikakh0> (дата звернення 27.04.2021).
28. Притула В.І., Левченко З.М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту. 2013. № 3. С. 113-118.
29. Програми наставництва: досвід компаній. Портал «Право України» URL: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/practics/4480-programi-nastavnictva-dosvid-kompanij> (дата звернення 18.05.2021).
30. Программы развития Дирекции по человеческим ресурсам компании МТС-Украина URL: http://company.mts.com.ua/ukr/hr_projects.php (дата звернення 21.05.2021).
31. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення. Постанова Кабінету Міністрів України № 842 від

17.09.2008 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF> (дата звернення 14.05.2021).

32. Про затвердження Положення про організацію професійної орієнтації населення. Наказ Міністерства праці України, Міністерства освіти України, Міністерства соціального захисту населення № 27/169/79 від 31.05.1995. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0190-95> (дата звернення 7.05.2021).

33. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти України № 127/151 від 26.03.2001 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01> (дата звернення 10.05.2021).

34. Про Концепцію державної системи професійної орієнтації населення. Постанова Кабінету Міністрів України № 48 від 27.01.1994 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/48-94-%D0%BF> (дата звернення 18.05.2021).

35. Психолого-педагогічні основи професійної адаптації майбутніх фахівців: монографія / [Г.Васянович, О.Галус, Л. Зданевич та ін.; за ред. Г.П. Васяновича]; АПН України, Львів. наук.-практ. центр проф.-техн. освіти. Л.: СПОЛОХ, 2008. 461 с.

36. Рутіцкая В., Гараева Д. Организация корпоративного обучения в агробизнесе. Менеджер по персоналу. 2012. № 5. С.18-29.

37. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Пер. з англ. К.: АртЕк, 2001. 392 с.

38. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. М: Дашков и Ко, 2007. 464 с.

39. Скидан В. Лучшие обучающие компании: МТС Украина. HRM.UA Журнал HR Magazine и HR-блоги. URL: http://www.hrm.ua/article/mts_ukraina (дата звернення 19.05.2021).

40. Смит А., Граудт С. Руководство по адаптации сотрудника: форма и содержание. Менеджер по персоналу. 2011. № 1. С. 1624

41. Шеин С. Лучшие обучающие компании: Атлант-М. HRM.UA – Журнал HR Magazine и HR-блоги. URL: <http://www.hrm.ua/article/atlantm> (дата звернення 22.05.2021).

42. Forbes Україна. Шість крупнейших корпоративных университетов страны / Д. Исакова. URL: <http://forbes.net.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany> (дата звернення 24.05.2021).

43. TOP-20 самых востребованных в Украине специальностей: Образование в Украине. URL: <http://www.osvita.com.ua/articles/116/> (дата звернення 19.05.2021).

44. Trainings.ua. Корпоративная система обучения «ИНТЕРПАЙП: Высвобождая потенциал». URL: <http://www.trainings.ua/article/3201.html> (дата звернення 19.05.2021).

Додаток А

Критерії вибору наставників у сфері виробництва

Група	Критерії	Примітка
Результати роботи	<ul style="list-style-type: none"> - виконання планових завдань; - висока продуктивність праці; - дотримання вимог до якості продукції. 	Наставник сам повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Це особливо важливо на ділянках з високою вірогідністю браку та там, де усунення браку вимагає великих витрат
Кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи за спеціальністю – не менше 7 років; - не нижче 5-го розряду зі спеціальності; - вік – не менше 30 років. 	Без досвіду і необхідної кваліфікації неможливо навчити когось правильно працювати
Організаційні та педагогічні навички	<ul style="list-style-type: none"> - вміння налаштувати учня на необхідний результат; - вміння навчати, говорити й слухати. 	Для наставника важливо ясно викладати свої думки (простими і доступними словами) і вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях
Стаж роботи в компанії, знання продукції	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи в компанії – не менше 3 років; - знання технічної документації, номенклатури виробів. 	Наставник має знати продукцію підприємства, особливості протікання всіх процесів, принципи взаємодії підрозділів тощо

Положення наставництва, узагальнена структура

Назва	Стисла характеристика
1. Загальні положення	Перелік процедур, які регулює положення, визначення основних термінів (наставництво, наставник, стажування, стажер, оцінка);
2. Мета і завдання наставництва	Визначаються мета і завдання наставництва на підприємстві
4. Призначення наставників	Опис процедури відбору і призначення наставників; обов'язки наставників, підстави для позбавлення статусу наставника; показники ефективності роботи наставника; оцінка роботи наставника.
5. Функції наставників	Опис загальних методів роботи наставника
6. Координація наставників	Опис процедури координації роботи наставників
7. Оцінювання стажерів	Опис процедури оцінювання стажерів. Проведення підсумкового іспиту.
8. Права і відповідальність наставників	
9. Права і відповідальність стажерів	