Наставничество в Гродненском РУП «Фармация» — от компетенций к преемственности

Авторы

Арбузов А.В. — генеральный директор
Зарецкая Т.А. — заместитель генерального директора
Филипович Н.М. – начальник отдела кадров

Цели и задачи наставничества

1. Оказание помощи молодому работнику в освоении профессии и должностных обязанностей, передача личного опыта наставника
2. Создание условий для становления квалифицированного и грамотного специалиста
3. Вовлечение в трудовой процесс и общественную жизнь предприятия, закрепление в организации
4. Адаптация в трудовом коллективе, освоение корпоративной культуры, традиций и правил поведения
5. Формирование нравственных принципов, чувства долга и ответственности, уважения к профессии
6. Повышение качества подготовки молодых работников и совершенствование форм наставничества
7. Снижение текучести кадров и мотивация к длительным трудовым отношениям с нанимателем
8. Формирование на предприятии кадрового потенциала
9. Создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата

Правовое регулирование наставничества

I
2011

Типовое положение о наставничестве

Типовое положение о наставничестве, утвержденное постановлением Президиума Совета Федерации профсоюзов Республики Беларусь от 27.01.2011 № 2 (утратило силу постановлением Президиума Совета Федерации профсоюзов Республики Беларусь).

II
2017+

Регулирование на локальном уровне

Впервые закреплено в Коллективном договоре Гродненского РУП «Фармация» в 2017 г. В настоящее время наставничество организуется для фармацевтов и провизоров в первые 6 месяцев работы.

III
2022

Отраслевое регулирование здравоохранения

Приказ Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 26.12.2022 № 1864 «О наставничестве в отрасли здравоохранения».

IV
2025

Примерное положение о наставничестве в организациях

Постановление Президиума Совета Федерации профсоюзов Республики Беларусь от 26.11.2025 № 180, которое принято взамен Типового положения о наставничестве, утвержденного постановлением Президиума Совета Федерации профсоюзов Республики Беларусь от 27.01.2011 № 2.

Этапы наставничества и практическое воплощение

1 Адаптационный

Наставник определяет круг обязанностей и полномочий молодого работника, выявляет недостатки в его умениях и навыках для выработки программы наставничества, включающей мероприятия индивидуальной адаптации, передачи опыта, знаний и навыков, правил делового общения.

2 Основной

Наставник разрабатывает и реализует программу наставничества, осуществляет корректировку умений и навыков молодого работника, выстраивает программу его самосовершенствования, мотивирует на закрепление на рабочем месте.

3 Контрольно-оценочный

Наставник оценивает уровень профессиональной компетентности и личностной самореализации молодого работника в трудовом коллективе.

- Планирование работы молодого работника с учетом максимальной совместной деятельности с наставником
- Ознакомление с локальными правовыми актами и корпоративной культурой
- Обучение практическому применению стандартов качества обслуживания и других документов системы качества
- Мотивация к работе и активному участию в общественной жизни коллектива личным примером

Результаты наставничества

01 Пространство для роста, а не «просто работа»

С первых дней новичок попадает в заботливое окружение: ошибки — материал для разбора, а не повод для упрёков. Снимается тревожность старта. Итог – длительный стаж работы на предприятии (48,6% фармацевтических специалистов имеют стаж работы в Гродненском РУП «Фармация» от 15 до 53 лет).

02 Передача негласных правил профессии

Передаются навыки диалога с посетителем, внимательность при работе с рецептами и ответственность специалиста. Это нельзя выучить по инструкции — только прожить рядом с тем, кто уже прошёл этот путь.

03 Человека ценят как личность

Наставник — не контролёр, а старший коллега, к которому можно обратиться даже спустя годы. Формируется принадлежность к фармацевтической «семье» и желание работать лучше.

04 Цикл преемственности

Молодые специалисты, накопив опыт, сами становятся наставниками. Человек берёт дополнительную ответственность и видит вклад не только в текущие процессы, но и в будущее предприятия.

Результаты анкетирования: что помогло во взаимодействии

Открытые ответы молодых специалистов (объединённые формулировки анкеты)

Доброжелательность и поддержка

Терпение, добродушие, моральная поддержка наставника; готовность помочь в сложной ситуации

Лёгкость общения

Понимание ситуации, ощущение, что тебе готовы помочь, Отсутствие страха что-либо спрашивать, возможность получить поддержку в течение всего рабочего дня

Коммуникация без критики

Отсутствие страха что-либо спрашивать, возможность получить поддержку в течение всего рабочего дня

Понятная подача материала

Чёткий алгоритм действий на рабочем месте, пояснение непонятного, разбор практических ситуаций, систематизация знаний

Индивидуальный подход

Помощь «при малейших вопросах», работа с учётом потребностей конкретного молодого работника

Эффективные диалоги

Передача молодым специалистам навыков и приемов общения с посетителями

Адаптация в коллективе

Нормальный морально-психологический климат в коллективе – залог позитивного настроя к работе

Желание обучаться

Собственная мотивация наставляемого как условие успешного взаимодействия

Результаты анкетирования:

Ключевые выводы опроса

1. **Ценится не контроль, а доброжелательность, индивидуальный подход и готовность ответить в любой момент смены.**
2. Главный ресурс взаимодействия — психологическая безопасность: можно спрашивать, ошибки разбирают спокойно.
3. Практический алгоритм работы и систематизация знаний важнее формальных инструктажей.
4. Наставничество помогает адаптироваться в коллективе и в общении с «грозными» посетителями.
5. Зона развития программ — конфликты и функции, которые появятся при переводе в другую аптеку / на другую должность.
6. Единичный ответ «ничего» на фоне остальных подтверждает, что поддержка наставника для большинства — ключевой фактор старта.

Направления развития наставничества

01 Конфликтные ситуации

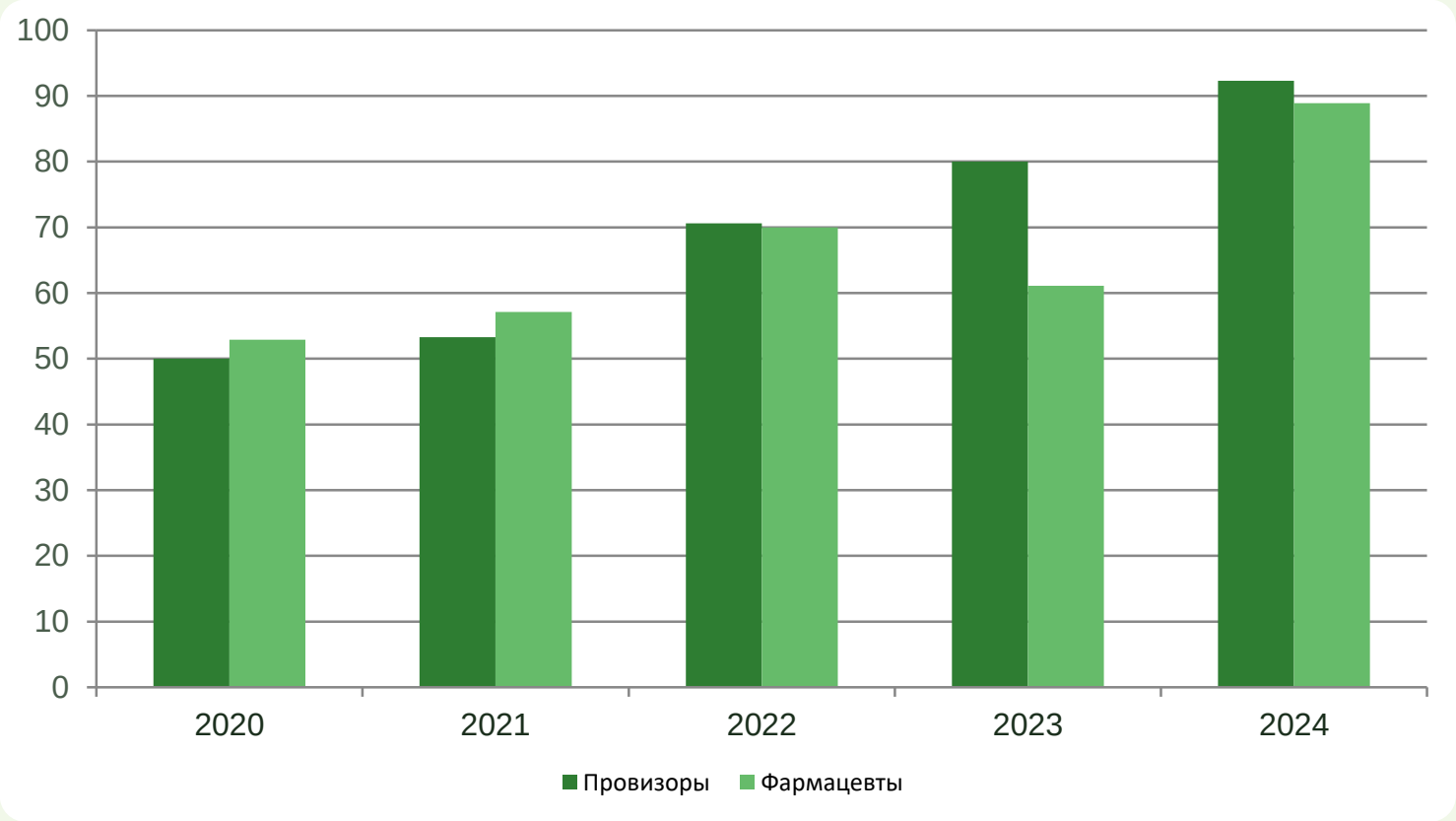
Приоритетное внимание практической отработке навыков для разрешения конфликтных ситуаций с посетителями аптеки

02 Смежные должности

Изучение обязанностей по другим должностям, которые могут понадобиться при переводе в другую аптеку и (или) на другую должность

Наставничество – один из инструментов закрепляемости молодых специалистов

% закрепляемости молодых специалистов



Результаты:

Закрепляемость провизоров (2020-2024 годов выпуска) выросла до 92,3% (2024).

Закрепляемость фармацевтов (2020-2024 годов выпуска) выросла до 88,9%.

Среди фармацевтических специалистов предприятия 48,6% фармацевтических специалистов имеют стаж работы от 15 до 53 лет

Заключение и выводы

1. Наставничество в Гродненском РУП «Фармация» — комплексная система формирования компетенций молодых специалистов и обеспечения преемственности кадров, а не разовая адаптация новичка.

2. Правовая система выстроена на различных уровнях: от Примерного положения, утвержденного постановлением Президиума Совета Федерации профсоюзов, приказа Министерства здравоохранения до Коллективного договора предприятия.

3. Три этапа (адаптация — основная работа — оценка) и цикл «ученик → наставник» связывают компетенции, устойчивое развитие предприятия и преемственность поколений отрасли.

4. Цели наставничества охватывают полное практическое освоение профессии, качество подготовки, культуру, климат в коллективе, и как результат – закрепление кадров.

5. При наставничестве рашающую роль играют доброжелательность, коммуникабельность и индивидуальный подход. Стоит уделять больше внимания разрешению конфликтов и отработке навыков по смежным должностям.

6. Закрепляемость молодых специалистов 2020–2024 годов выпуска растёт: у провизоров — до 92,3%, у фармацевтов — до 88,9%.