



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

МЕНТОРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

54,76 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» доброе 2024 г.

и.о.зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Шумков Дмитрий Дмитриевич

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор
кафедры

Лысенко Юлия Валентиновна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ	
1.1 Состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2 Эффективные инструменты развития карьеры персонала.....	14
1.3 Менторство как эффективный инструмент развития карьеры... ..	21
Выводы по 1-ой главе.....	28
ГЛАВА 2. МЕНТОРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИЛИСТОВ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ОГНЕУПОРОВ «КОМБИНАТ «МАГНЕЗИТ»	
2.1 Анализ эффективности процесса развития карьеры специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит».....	30
2.2 Рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит».....	41
2.3 Оценка эффективности реализации рекомендаций методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит».....	48
Выводы по 2-ой главе.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	57

ВВЕДЕНИЕ

Социально – кризисные процессы происходящие в современном обществе несут свое влияние не только в экономической сфере, но и в сфере развития управления персоналом. Кадры для повышения своего личного опыта и профессионального роста используют разные способы и подходы.

Под развитием понимаем все процессы, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников. Основными элементами системы развития персонала являются приобретение опыта, обучение и наставничество. Институт наставничества не нов: идея получила широкое распространение в нашей стране еще в советское время, она имеет популярность и на западе. Наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры. Однако существует такой мягкий метод наставничества, как менторинг.

Менторство — это не просто модное слово, а настоящая поддержка и помощь со стороны опытного специалиста, который готов делиться своими знаниями, опытом и ценным советом [7]. В наше сменяющееся время, где конкуренция на рынке труда лишь усиливается, менторство становится одним из эффективных способов продвижения в карьере.

Менторинг как метод подготовки персонала, направлен на подготовку сотрудника к занятию должности, в первую очередь – это руководящие должности, включая высшее руководство предприятия или организации.

Менторство — инструмент личностного и профессионального становления, формирование которого началось в 70-х годах XX века и позволяло достигать успехов карьерного роста. Истоки лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях о сознательной жизни и возможностях непрерывного и целенаправленного развития человека. Есть множество определений менторства. Одни из основателей менторства Тим Гэллви,

даёт следующее определение: «Менторство — это искусство создание, с помощью беседы и поведения среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение» [9].

Долгосрочные программы обучения быстро теряют актуальность, мир меняется гораздо быстрее, какой формат обучения подходит в связи с быстро меняющимися условиями постоянной турбулентности внешнего мира.

В первую очередь, на первый план выходят такие недирективные форматы развития как коучинг и менторинг, т.е те инструменты, которые позволяют выйти из поля проблем в поле возможностей. Там, где доступно учиться и мыслить по-другому. В менторинге способность мыслить по-другому соединяется еще с профессиональной экспертизой, что позволяет расти быстрее. Английский профессор, Дэвид Клаттербак, говорит: «Менторинг – это коучинг плюс» [35].

Характерной особенностью менторства является то, что наставник, иначе говоря ментор помогает человеку найти путь решения проблемы, а не решает проблему за него. Таким образом, ментор совершенно не обязательно является ведущим экспертом в какой-либо проблемной области. Несомненно ментор, должен быть экспертом в том, и уметь находить средства и способы в раскрытии их собственных потенциалов. Ради достижения цели ментору нужно знать и понимать, как процесс менторства, так и все множество стилей, навыков и техник, используемых в менторстве.

Рост упоминания «Менторства» все чаще встречается в статье, работах, посвященных инструменту эффективности внедрения в компании, для личностного и профессионального становления [7]. В связи с этим было не только интересно, но и актуально рассмотреть данный инструмент обучения персонала и развития карьеры.

Главным вопросом исследования стало, что в современной практике, а также в нашем регионе, такой способ развития специалистов используется

недостаточно и обусловили выбор темы данного исследования:
«Менторство как эффективный инструмент развития карьеры».

Объект исследования: программа современного профессионального развития комбината «Магнезит».

Предмет исследования: менторство как эффективное средство становления и развития карьеры на предприятии.

Цель исследования: теоретическое обоснования и разработка рекомендаций по реализации методики менторства как эффективного инструмента развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит».

Задачи исследования:

- 1) Сравнить теоретические и методические аспекты формирования и применения практик корпоративного наставничества.
- 2) Рассмотреть эффективный инструмент развития карьеры – менторство.
- 3) Произвести анализ эффективных инструментов карьерного роста и профессионального становления сотрудников.
- 4) Разработать рекомендации по реализации методики менторства как эффективного инструмента развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит».

Теоретико-методологической основой исследования является книга Дж. Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Вместе с ней также популярны книги Дж.К. Смарта «Менторство», С. Тропа и Дж. Клиффорда, «Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера». Отечественные работы в данной области представлены следующими авторами: Д.А. Аширов, И.С. Габитов, Л.Н. Захарова, Г.И. Коноплёва, В.Е. Максимов, А.В. Огнев.

Практическая значимость исследования состоит в разработанных рекомендациях по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления, которые могут быть использованы в организации.

Методы исследования: теоритический анализ философский, психолого- педагогической, специальной, справочной литературы, наблюдение, диагностические методы (опрос, контрольный срез).

База исследования: ПАО Комбинат «Магnezит», зарегистрирован по адресу 456910, Челябинская обл., г. Сатка, ул. Солнечная, д. 34.

Структура исследования: Выпускная квалификационная работа состои из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы из наименований и приложения.

В первой главе «Теоретические основы менторства как эффективного инструмента развития карьеры» было проанализировано состояние процесса развития карьеры персонала в современной теории и практике менеджмента. Также были рассмотрены эффективные инструменты, способствующие развитию карьеры сотрудников, и роль менторства в этом процессе.

Во второй главе рассмотрена методика «Менторство как инструмент эффективного развития карьеры специалистов муниципального управления» представлены рекомендации менторства, специально разработанная для специалистов, занимающихся муниципальным управлением. Кроме того, в статье проведена оценка эффективности данной методики на основе анализа примеров успешного применения менторства для развития карьеры специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магnezит».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

1.1 Состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента

В современном мире управление персоналом становится все более важной и сложной задачей для организаций. С развитием технологий, изменением потребностей работников и конкурентной средой, процессы управления карьерой персонала также терпят изменения.

Актуальность изучения карьеры персонала в том, что она является одной из важнейших составляющих эффективного функционирования организации. Продвижение персонала по карьерной лестнице положительно влияет на мотивацию самого работника, оказывает большое влияние на показатели организации, а также обеспечивает более благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении. Вопросы изучения карьеры в специальной литературе рассматриваются лишь в плане трудовой деятельности в какой-либо организации, чаще всего коммерческой или государственной.

Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов утверждают, что карьера – это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни. По мнению В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом продвижение по служебной лестнице, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение

больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [9]. А.П. Егоршин приводит определение карьеры: карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности организации в продвижении именно этого сотрудника [3].

Определения сильно отличаются друг от друга. При анализе сущности категории «карьер» недостаточно используются принципы системного подхода не прослеживается суть этой категории и ее взаимосвязь с иными социально-экономическими процессами, проходящими в среде сотрудников. На рисунке 1, представлены основные типы развития карьеры.



Рисунок 1 - Основные типы развития карьеры

Карьера бывает статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста, и динамичной, связанной со сменой рабочих мест. Она бывает горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а иногда и профессии, и вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы. Сочетание этих двух подходов дает так называемую ступенчатую карьеру [22]. Карьера может быть профессиональной или административной.

Многие организации, связанные с наукоемкой деятельностью, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры и лучше использовать их творческий потенциал, ставят в соответствие со служебной лестницей лестницу научных степеней и званий. Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу, хотя на низших этажах взаимный переход еще возможен. Поэтому можно говорить о профессионально- квалификационном продвижении, осуществляющемся как должностное продвижение и рост квалификации сотрудников одновременно.

Выделяется еще одна разновидность карьеры центростремительная, суть которой состоит не столько в перемещениях, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации.

Определение наиболее ярких целей карьерного развития, поддержка индивидуальных потребностей сотрудников и обеспечение возможностей для карьерного роста - все это является ключевыми аспектами успешного управления профессионального роста персонала. Однако, при изменяющихся условиях рынка труда и экономической нестабильности, компании должны постоянно адаптировать свои методы управления карьерой для эффективного привлечения, развития и удержания успешных, талантливых специалистов [32].

Современное управление персоналом сталкивается с рядом новых вызовов и тенденций, которые оказывают влияние на процесс развития карьеры сотрудников. Одной из ключевых тенденций является переход от традиционных иерархических моделей управления к горизонтальным структурам и принципам самоорганизации. Это требует изменения подхода к развитию карьеры, поскольку сотрудники все чаще выстраивают свои пути развития не только внутри компании, но и за её пределами.

Значительное влияние на процессы развития карьеры оказывает цифровизация бизнес-процессов. В условиях быстро меняющегося рынка и конкурентной среды компании вынуждены активно внедрять новые

информационные технологии, что также требует соответствующих знаний и навыков у персонала. В результате происходит активная дигитализация обучения и развития сотрудников, что отражается на процессах формирования карьерных путей.

Кроме того, важным аспектом является изменение ценностей и ожиданий молодого поколения работников. Миллениалы и представители поколения «Z» стремятся к балансу между работой и личной жизнью, высокому уровню автономии, возможности для саморазвития и обучения. Именно это определяет необходимость создания гибких систем управления персоналом, способных адаптироваться под индивидуальные потребности каждого сотрудника.

Таким образом, современные тенденции в управлении персоналом требуют пересмотра подходов к развитию карьеры сотрудников. Ключевые факторы - горизонтальность структур, цифровая трансформация бизнес-процессов и изменение ценностей молодого поколения - должны отразиться на методиках формирования личных развития программ для работников.

Основы процесса развития карьеры персонала являются основополагающими для понимания и организации данного процесса в современной практике управления. Они включают в себя ряд ключевых концепций и подходов, которые помогают определить направления и принципы развития карьеры сотрудников.

Одной из основных теорий на эту тему является теория развития карьеры Дональда Супера, который выделяет несколько этапов в жизненном цикле карьеры человека: рост, установление, поддержание, уход. Эта модель помогает менеджменту лучше понять потребности и ожидания персонала на различных этапах его профессионального развития [35].

Кроме того, стоит обратить внимание на социально-психологический подход к развитию карьеры, представленный Элиасом Халфиром. Он

отмечает важность социальных факторов и контекста для формирования и изменения индивидуальной карьерной траектории [35]. Такой подход акцентирует внимание на роли социальной среды и межличностных отношений в формировании успеха сотрудника.

Важным элементом теоретических основ процесса развития карьеры персонала также является концепция самоактуализации по Абрахаму Маслоу. Она подчеркивает стремление людей к реализации своего потенциала и достижению личностной гармонии через свою деятельность. При применении данной концепции менеджмент может создавать условия для саморазвития сотрудников и повышения уровня мотивации.

Таким образом, знание этих теоретических основ способствует более глубокому пониманию процесса развития карьеры персонала, что позволяет менеджменту более эффективно проводить анализ потребностей сотрудников и создавать программы по стимулированию и поддержке профессионального роста.

Практические методы управления карьерным развитием сотрудников играют важную роль в современном менеджменте [35, стр. 135]. Эффективное управление карьерой персонала способствует повышению мотивации, производительности и удовлетворенности сотрудников, что в свою очередь благоприятно сказывается на результативности организации.

Один из практических методов управления карьерным развитием - это проведение регулярных индивидуальных разговоров с сотрудниками. В ходе таких разговоров руководители могут выявить потребности и желания каждого сотрудника относительно его карьерного пути, а также предложить конкретные шаги для достижения поставленных целей. Это помогает создать индивидуализированный подход к развитию персонала.

Еще одним методом является использование системы целеустремленного планирования карьеры. Разработка индивидуальных планов развития для каждого сотрудника позволяет иметь четкое видение своего будущего в организации и определенные шаги для достижения

желаемых результатов. Такие планы могут включать обучение, тренинги, стажировки, а также возможность повышения должности или перехода на другую должность [35. Стр,149].

Кроме того, эффективным методом управления карьерным развитием является создание программ внутреннего наставничества. Предоставление возможностей для роста и развития внутри организации может способствовать выявлению и поддержке талантливых сотрудников. Помощь со стороны опытного специалиста, который готов делиться своими знаниями, опытом и ценным советом необходима и молодому специалисту.

Из этого следует, применение практических методов управления карьерным развитием способствует созданию благоприятной рабочей среды, где каждый сотрудник имеет возможность раскрыть свой потенциал и достичь успеха как на профессиональном, так и на личном уровне.

Анализ существующих моделей управления карьерой в организациях представляет собой важный этап исследования сферы управления персоналом. Он направлен на изучение различных подходов, теорий и практик, используемых компаниями для развития карьер своих сотрудников.

В рамках анализа можно выделить несколько основных моделей управления карьерой. Первая из них - традиционная вертикальная модель, которая предполагает линейное продвижение по службе от начальной позиции к руководящим должностям. Эта модель основана на идее ступенчатого карьерного роста и часто характеризуется жесткими правилами и стандартами.

Другой распространенной моделью является горизонтальная или гибкая модель управления карьерой. В данном случае акцент делается не на вертикальном продвижении, а на возможности разнообразия задач, проектов и областей работы внутри организации. Главным принципом

такой модели является разнообразие опыта работы, непрерывное обучение и возможность саморазвития.

Следует провести анализ индивидуальных подходов к управлению карьерой, таких как использование менторства, коучинга или программ развития лидерских навыков. Эти методы направлены на индивидуализацию подхода к развитию каждого сотрудника в соответствии с его способностями, интересами и потребностями.

Проведение анализа существующих моделей управления карьерой позволит выявить их преимущества, недостатки, а также определить тенденции развития данной области в менеджменте персонала. Полученные данные будут полезны для формирования рекомендаций по усовершенствованию системы управления карьерой в конкретной организации или для создания новых эффективных подходов к этому вопросу.

Исходя из выше сказанного, можем сделать вывод о том, что одним из ключевых направлений дальнейшего развития управления карьерой является интеграция современных технологий и методов анализа данных. Также необходимо обратить внимание на активное вовлечение самого персонала в процесс управления своей карьерой.

Другим важным направлением является непрерывное обучение и развитие менеджменту компетенций HR-специалистов, которые отвечают за управление карьерой персонала [39]. Обучение новым методикам, моделям управления карьерой и осведомленность о последних тенденциях поможет менеджменту более гибко реагировать на изменения в требованиях рынка труда. Развитие систем наставничества, что может значительно повысить эффективность управления персоналом в целом. Только путем взаимодействия всех заинтересованных сторон можно создать систему, способную эффективно поддерживать каждого сотрудника в его профессиональном развитии.

Учитывая данные факторы, можно сделать вывод о том, что будущее управления карьерой персонала будет стремиться к более гибким, инновационным и целенаправленным подходам, отражающим изменения на рынке труда и потребности сотрудников.

1.2 Эффективные инструменты развития карьеры персонала

В современном мире развитие карьеры персонала стало актуальной темой для многих компаний. В условиях быстрого развития технологий, изменения в бизнес-подходах и усиливающейся конкуренции эффективные инструменты для развития карьеры персонала становятся необходимостью. Они позволяют компаниям привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, а также обеспечивают рост производительности и конкурентоспособности компании в целом.

Различные методы и инструменты для развития карьеры персонала предлагают широкий спектр возможностей для компаний [7]. Это может быть проведение тренингов и семинаров, программы менторинга или коучинга, а также использование оценочных центров или систем 360-градусной обратной связи. Развитие карьеры персонала становится ключевым элементом стратегии управления человеческими ресурсами, поскольку позволяет повышать мотивацию и эффективность работников, что в свою очередь благоприятно сказывается на результативности компании.

Стратегическое управление персоналом является одним из ключевых инструментов развития карьеры сотрудников в организации. Для эффективного стратегического управления необходимо определить основные цели и направления развития персонала, а также разработать соответствующие планы и программы.

Стратегическое управление (стратегический менеджмент) - функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а

также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшении жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам.

Одним из основных элементов стратегического управления является процесс формулирования и реализации целей развития персонала. Это включает в себя определение потребностей компании в определенных навыках и качествах персонала, а также выработку конкретных мероприятий для достижения поставленных целей.

Важным инструментом стратегического управления является система оценки производительности сотрудников. Через эту систему можно выявить сильные стороны каждого сотрудника, а также обозначить области, требующие дополнительного развития. На основе результатов оценки можно составить индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, что позволит им активно работать над своими карьерными перспективами.

Стратегическое управление также включает в себя создание системы вознаграждения и мотивации персонала. Работники должны видеть прозрачную связь между своими достижениями и вознаграждением, что способствует повышению их мотивации к личностному и профессиональному росту.

Ключевую роль играет также система обучения и развития персонала. Организация должна предоставлять работникам доступ к актуальной информации, технологиям и методикам, которые помогут им расширить свои знания и навыки. Систематическое обучение создает благоприятную атмосферу для саморазвития сотрудников и способствует успешной реализации стратегии управления персоналом.

Стратегическое управление является необходимым компонентом эффективного развития карьеры персонала в организации. Правильно построенная стратегия позволяет поддерживать высокий уровень

профессионализма работников, создавать условия для продуктивной работы и повышать конкурентоспособность компании на рынке труда.

Прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации предполагает внутриорганизационную карьеру. Она может иметь различные типы, которые определяются структурой организации и возможностями для продвижения [35].

1. Вертикальная карьера Этот тип внутриорганизационной карьеры связан с продвижением по иерархической лестнице. Сотрудник получает возможность занимать более высокие должности, отвечающие за больший объем обязанностей и ресурсов. Такая карьера позволяет развивать лидерские навыки и управленческие компетенции.

2. Горизонтальная карьера При выборе этого типа карьеры сотрудник стремится не столько к продвижению по вертикали, сколько к расширению своих профессиональных компетенций и опыта путем перехода на новые должности или области работы внутри компании. Это может быть особенно полезным для тех, кому интересно приобрести разнообразный опыт или изменить направление своей деятельности.

3. Диагональная (кросс-функциональная) карьера Этот тип внутриорганизационной карьеры предполагает перемещение между различными отделами или функциональными областями компании. Сотруднику предоставляется возможность расширить своё понимание работы организации в целом, повысить его аналитические способности и умение видеть проблему со всех сторон [50, стр. 59]

Каждый из этих типов может быть подходящим для конкретного человека в зависимости от его целей, интересов и способностей, а также от стратегии развития компании. Важно помнить, что успешное продвижение по любому из этих путей требует хорошего самоменеджмента, ментальной гибкости и стратегического мышления.

Сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье»

Сочетание четырех основных моделей развития карьеры персонала, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье», является эффективным инструментом для прогрессирования в профессиональной сфере [50]. Каждая из этих моделей предоставляет уникальный подход к развитию карьеры персонала.

Модель «Трамплин» (рисунок 2) основана на быстром продвижении вверх по корпоративной лестнице благодаря выдающимся успехам или способностям. Эта модель позволяет быстро расширять зоны ответственности и получать более высокие должности.

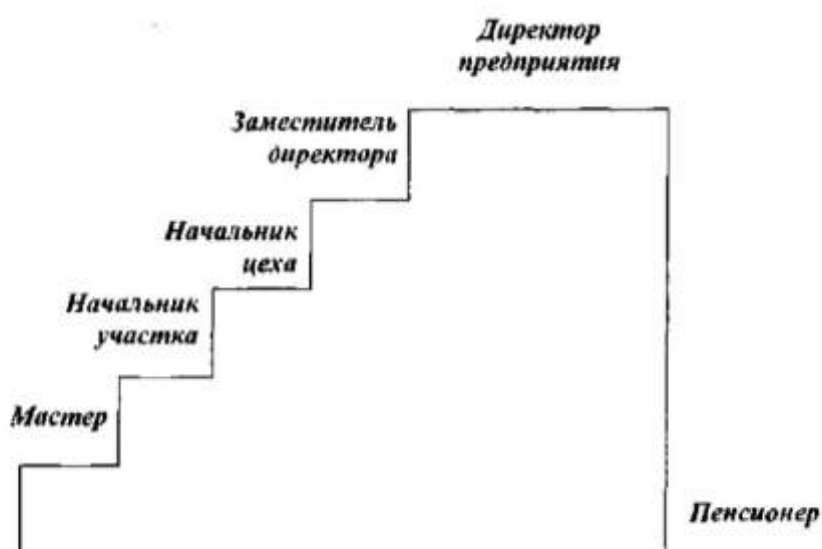


Рисунок 2 - Модель «Трамплин»

Модель «Лестница» (рисунок 3) представляет собой постепенное продвижение по ступеням карьерной лестницы. Она обеспечивает возможность систематического развития навыков и опыта, что

способствует устойчивому росту в организации.



Рисунок 3 - Модель «Лестница»

Модель «Змея» (рисунок 4) предполагает нелинейный путь развития, который может включать перемены направления и переходы между различными областями деятельности. Это открывает возможности для экспериментов и саморазвития.



Рисунок 4 - Модель «Змея»

Модель «Перепутье» (рисунок 5) подразумевает выбор между несколькими путями развития, что может включать изменение направления карьерного роста или переход на другую должность или отрасль.

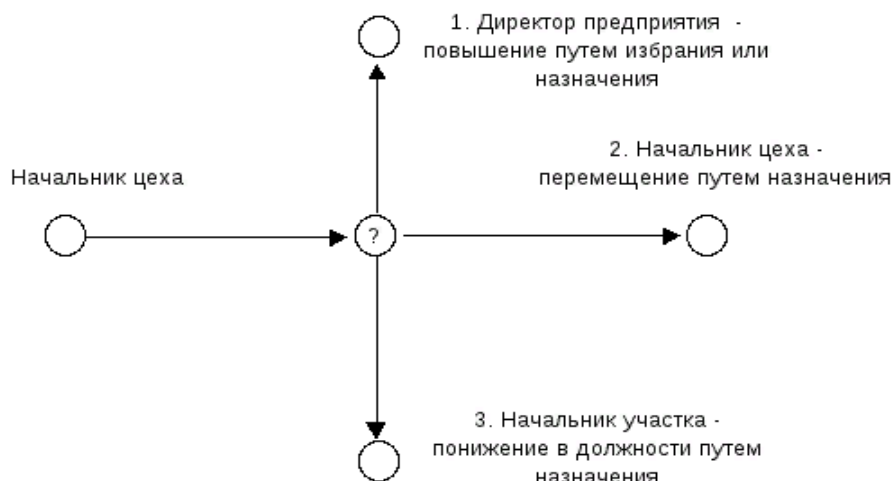


Рисунок 5 - Модель «Перепутье»

Сочетание всех четырех моделей создает комплексный подход к развитию карьеры персонала, который учитывает как линейные, так и нестандартные пути профессионального роста. Такой подход стимулирует широкий спектр возможностей для повышения мотивации, саморазвития и успешного достижения целей в профессиональной сфере.

Этапы карьеры персонала - важный аспект развития и карьерного руководства. Эффективное управление карьерой персонала включает в себя несколько этапов, которые помогают сотрудникам осознать свои цели и потребности, а также разработать стратегию развития.

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование руководителя или специалиста	Начало достижения независимости
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, начало самовыражения
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации, обучение молодежи	Стабилизация независимости, начало уважения
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию, подготовка себе смены	Стабилизация самовыражения, рост уважения
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности

Рисунок 6 - Этапы карьеры

Чтобы достичь карьерного роста, необходимо правильно оценить сильные и слабые стороны, быть готовым развивать навыки, которые проседают, и широко оценивать возможности. Составление плана карьерного роста состоит из нескольких этапов:

Первый этап - самоанализ. На этом этапе сотрудники должны проанализировать свои навыки, интересы, ценности и предпочтения. Они должны понять, чего они хотят добиться в карьере и какие компетенции им для этого нужны.

Второй этап - постановка целей. Сотрудники должны определить конкретные цели, которые они хотят достичь в своей карьере. Цели должны быть SMART (specific – конкретные, measurable – измеримые, achievable – достижимые, relevant – релевантные, time-bound – срок).

Третий этап - разработка плана развития. На основе анализа и постановки целей сотрудники должны разработать план действий для достижения своих карьерных целей. План может включать в себя обучение новым навыкам, участие в проектах или программу менторства.

Четвертый этап - выполнение плана и оценка результатов. Сотрудники должны активно работать над реализацией своего плана развития и регулярно оценивать его эффективность. Они могут проводить самооценку или общаться со своими руководителями для получения обратной связи [50].

Последний этап - корректировка стратегии при необходимости. Карьерные планы могут меняться со временем из-за изменений в личных целях или изменений на рабочем месте. При необходимости сотрудники должны корректировать свою стратегию развития для достижения новых высоких результатов.

Существует огромное количество разновидностей и инструментов развития карьеры. При изучении эффективных инструментов развития карьеры персонала становится очевидным, что существует бесчисленное множество подходов и методик. От профессионального обучения и

повышения квалификации до менторства и коучинга, каждый инструмент имеет свои преимущества и особенности. Понимание того, какие методы лучше всего подходят для конкретной компании или отдельного сотрудника, является ключевым фактором успешного развития карьеры.

Эффективные инструменты развития карьеры должны быть выбраны с учетом конкретных целей компании и потребностей персонала [53]. Некоторые сотрудники могут наилучшим образом расти через программу профессионального обучения, в то время как другие могут получить значительную пользу от систематического коучинга или менторства. Важно также помнить о значении личной мотивации и желания сотрудников развиваться в выбранном направлении.

Итак, в результате анализа можно сделать заключение, что не существует универсальной модели профессионального развития для всех случаев. Эффективные инструменты развития карьеры представляют собой широкий спектр возможностей, которые должны быть подобраны и применены в соответствии с индивидуальными запросами компании и ее персонала. Важно провести тщательный анализ перед выбором конкретных методик, чтобы обеспечить наилучший результат для всех заинтересованных сторон.

1.3. Менторство как эффективный инструмент развития карьеры

Менторство является одним из современных эффективных инструментов развития карьеры. В современном мире, где конкуренция на рынке труда постоянно возрастает, важно иметь поддержку и мудрые советы опытного профессионала [7]. Этот древний метод обучения сегодня активно применяется на современных предприятиях, причем практически повсеместно. В некоторых организациях институт наставничества организован и функционирует целенаправленно, в других это происходит «по умолчанию», но принципы применения его очень похожи. Ментор

может стать ключевой фигурой в развитии карьеры, помогая прокладывать путь к успеху и поддерживая в сложных ситуациях.

Менторство не только способствует профессиональному развитию, но также является инструментом личностного роста. Взаимодействие с опытным наставником позволяет не только укрепить свои профессиональные навыки, но и разработать лучшие стратегии работы и поведения в рабочей среде [9]. Правильно организованное менторство может значительно ускорить достижение карьерных целей и обеспечить более успешное будущее.

Анализируя литературные источники выясним, чем отличается наставничество от сходных понятий «обучение», «коучинг», «менторство» и др.

1. Профобучение. Наставничество, в отличие от профессионального обучения, не начинается с нуля, оно всегда опирается на определенную базу. Кроме того, оно проводится всегда в процессе выполнения трудовых функций, на рабочем месте. Если при обучении цена ошибки – это снижение оценки, то при наставничестве это не только снижение трудовых показателей, но и серьезный промах как наставника, так и опекаемого сотрудника.
2. Коучинг, несмотря на то, что это слово переводится как «тренировка, обучение», не тождественно наставничеству. Коучинг предполагает обратную связь, то есть не передачу знаний и опыта, а запуск самообучения и развития. При коучинге молодой специалист как бы смотрит на ситуацию глазами своего учителя. Такой метод эффективен при адаптации HR-специалистов, но значительно менее актуален для производственных специальностей.
3. Менторство. Это обучение для наставников. Чтобы наставничество было эффективным, учитель должен быть минимум на шаг впереди своего ученика. А для этого необходимо постоянное совершенствование как профессиональных, так и преподавательских

умений, иначе рано или поздно наставник достигнет своего «потолка», и ученику нечему будет у него научиться [58].

Менторство как практика сопровождения и поддержки в процессе развития личности имеет древние корни. В древности мудрые старейшины, обладавшие богатым жизненным опытом, активно использовались для передачи знаний и навыков более молодым поколениям. Слово «ментор» происходит от имени наставника Телемаха в гомеровском эпосе «Одиссея». В этом сюжете Ментор выступает в роли учителя, проводника и защитника Телемаха в его поиске отца.

В дальнейшем концепция менторства нашла свое отражение в различных культурах и традициях. Например, в Древнем Риме юноши приобщались к знаниям через обучение у опытных римских государственных деятелей. В азиатских странах также существовала система передачи знаний и навыков через мастер-ученик. В Японии это была система ученичества (десициплина), основанная на передаче тайных знаний от наставника к ученику.

Одной из ключевых фигур, оказавших значительное влияние на развитие термина «менторство», является Хомер Бонджингер – профессор социального педагогического института Уотерлоо (Канада). Он предложил новый подход к определению менторства как способности одного человека (наставника) помочь другому (наследник) достичь определенной цели или развить способность.

Сегодня концепция менторства продолжает эволюционировать под воздействием изменений в социально-экономической среде. С появлением информационных технологий возможности для межличностного общения значительно расширились, что также повлияло на методы и форматы менторской работы.

Эволюция практики менторства свидетельствует о её универсальности и актуальности для различных временных периодов и

культур. Значительный опыт использования данной методики подтверждает её эффективность как инструмента развития карьеры.

Менторство является эффективным инструментом развития карьеры, предоставляя ряд преимуществ как для ментора, так и для его подопечного. Один из главных плюсов менторства заключается в том, что ментор может поделиться своими профессиональными знаниями и навыками со своим подопечным [35]. Это позволяет ускорить процесс обучения и адаптации нового сотрудника к рабочему процессу, способствует более быстрой интеграции в коллектив и повышению его профессионализма. Под руководством опытного наставника подопечный может избежать типичных ошибок начинающего специалиста, что положительно сказывается на результативности его работы.

Кроме того, менторство также способствует укреплению командного духа и корпоративной культуры в организации. Межличностные связи между ментором и подопечным помогают создать доверительные отношения в коллективе, что благоприятно влияет на общую атмосферу на рабочем месте. Успешное взаимодействие этих двух сторон может служить примером другим сотрудникам, поощряя развитие системы взаимопомощи и коучинга.

Для самого ментора участие в программе менторства также имеет свои преимущества. Нередко возможность делиться опытом и знаниями с более юными коллегами даёт возможность пересмотреть свой подход к работе, выработать новые методики и стратегии работы. Большинство людей испытывает удовлетворение от того факта, что они приносят пользу другому человеку, поэтому быть успешным наставником может повысить самооценку и уверенность в своих профессиональных навыках.

Также необходимо отметить, что программа менторства может послужить хорошей возможностью для продвижения по службе или получения дополнительной прибавки к заработной плате для сотрудника-ментора. Компании часто ценят активное участие выдающихся

сотрудников в различных программах развития персонала и готовы вознаградить это соответствующим образом.

Для того чтобы быть эффективным ментором, необходимо обладать определенными ключевыми навыками.

Ключевой навык №1: Сочувствие и эмпатия являются основой хороших отношений между ментором и подопечным. Ментор должен уметь поставить себя, на место своего подопечного, понимать его чувства, переживания и трудности. Это поможет ему находить правильный подход к обучению, вдохновлять и поддерживать подопечного в достижении его целей.

Ключевой навык №2: Коммуникационные способности. Эффективное общение – это один из главных инструментов работы ментора. Успешный ментор должен уметь ясно выражать свои мысли, слушать своего подопечного, задавать правильные вопросы, активно прислушиваться к его потребностям и ожиданиям. Важно также учитывать индивидуальный стиль коммуникации каждого подопечного.

Ключевой навык №3: Педагогическая компетентность. Ментор должен обладать знаниями и умениями для успешной передачи информации своему подопечному. Он должен уметь создавать интересные материалы для обучения, использовать различные методики обучения и оценивания успехов своего подопечного.

Ключевой навык №4: Развитие самоопределения. Успешный ментор должен иметь развитое самосознание – понимание собственных сильных сторон, слабостей и предпочтений в работе с другими людьми. Он должен быть готов к самокритике, постоянному развитию своих профессиональных компетенций.

Ключевой навык №5: Толерантность к различиям. Мир насыщен различиями – культурными, социальными или профессиональными. Успешный ментор должен быть открытым к этим различиям, толерантным к индивидуальными особенностями каждого своего подопечного [13].

В заключение можно отметить что ключевые навыки успешного ментора помогают ему осуществлять определённые функции - направление (где он даёт консультации), поощрение (что бы его продолжали служить) , моделирование(придаёт формирование новых рабочих моделей), оказывая всестороннюю помощь в нужном направлении , что сплачивает личность которая повествует о создании больше возможности для будущего поколения.

Эффективное менторство требует разработки стратегий, которые учитывают потребности и цели как менторов, так и их подопечных [43]. Рассмотрим несколько стратегий использования менторства для достижения успешного карьерного развития.

1. Установление четких целей: перед тем как начать программу менторства, важно убедиться в том, что как ментор, так и подопечный имеют ясное понимание своих целей. Ментор должен помочь своему подопечному определить желаемые результаты от процесса обучения и прокладывает путь к достижению этих целей.

2. Адаптация подхода: каждый человек уникален, поэтому одинаковый метод работы с разными людьми может оказаться неэффективным. Ментор должен адаптировать свой подход к каждому конкретному подопечному, учитывая его личные особенности, предпочтения и стиль обучения.

3. Продолжительность отношений: длительность программы менторства имеет значение для её эффективности. Определение временных рамок сотрудничества поможет избежать недопониманий и конкретизировать ожидания от обеих сторон.

4. Развитие навыков коммуникации: менторство - это не только передача знаний и опыта, но также формирование навыков коммуникации у обеих сторон процесса. Это включает в себя способность слушать активно, задавать эмпатичные вопросы, давать конструктивную обратную связь и решать конфликты.

5. Самостоятельная работа: целью программы менторства является не только получение знаний от опытного коллеги или руководителя, но также самостоятельная работа со структурированным материалом или выполнение задач по проектам или процессам компании.

6. Оценка достигнутых результатов: важной частью стратегии использования менторства является оценка результатов на завершающем этапе программы. Обеспечивая возможность для обсуждения достигнутых успехов и проблемных ситуаций в ходе работы над целями [22].

Использование указанных выше стратегий поможет создать продуктивное и эффективное окружение для развития карьеры через систематическое применение методик менторства.

Менторство имеет несколько форм, вот некоторые из них:

1. Индивидуальный менторинг

Наставник и его подопечный сотрудничают один на один. Ментор разрабатывает специальную программу обучения и поддерживает молодого специалиста на всех этапах ее реализации. Такое общение происходит без посторонних лиц, что позволяет сосредоточиться на обучении и не отвлекаться.

2. Групповой менторинг

Ментор работает не с одним, а с целой командой подопечных. Наставник составляет общую программу обучения и ставит коллективные цели. Такая форма наставничества чаще всего используется в компаниях или в рамках определенного проекта.

3. Коллективный менторинг

В этом варианте работает команда наставников и команда подопечных. Чаще всего коллективный менторинг применяют в крупных корпорациях и компаниях с многочисленным штатом сотрудников [23].

Как это работает?

В основе наставничества лежит модель «Расскажи – Покажи – Сделай» (Tell–Show–Do). Ментор ставит цели обучения и оговаривает их с

сотрудником. Далее он работает по такой схеме:

Tell. Наставник расписывает процесс обучения по этапам. Большие цели разбиваются на несколько маленьких. Сотрудник задает вопросы и разъясняет, как он понял задачи.

Show. Ментор показывает сотруднику на практике, как стоит выполнять задачу, комментирует свои действия, и повторяет их до тех пор, пока у сотрудника не останется каких-либо вопросов.

Do. Сотрудник самостоятельно выполняет задачу. Ментор контролирует этот процесс и в случае ошибки корректирует действия подопечного. После выполнения задачи, ментор дает фидбек и объясняет по каким критериям сотрудник будет оценен.

В первую очередь, кажется, что менторство является выгодным только для самого сотрудника. Действительно, ведь для него это возможность получить необходимые знания и прокачать свои навыки в короткие сроки, при этом избежать ошибок. Но свои преимущества получает каждая из сторон. Ментору процесс позволит:

1. научиться делиться знаниями и передавать экспертизу;
2. сформировать вокруг себя сильное окружение;
3. получить менеджерский опыт;
4. научиться давать обратную связь;
5. структурировать собственный опыт и знания;
6. понять свои сильные стороны и выделить для себя зоны роста;
7. получить признание;
8. получить дополнительные поощрения со стороны компании;
9. разнообразить свою деятельность, не меняя сферу [22].

Для компании запуск менторства также приносит немало бенефитов.

Среди них:

1. удержание в компании талантливых и лояльных людей;
2. внедрение культуры knowledge sharing;

3. развитие культуры обратной связи;
4. создание базы обучающих материалов и экспертов;
5. повышение квалификации своих сотрудников;
6. выработка профессиональных стандартов;
7. улучшение коммуникации, как горизонтальной, так вертикальной;
8. повышение эффективности и продуктивности сотрудников;
9. ускорение внедрения изменений;
10. дополнительный нетворкинг и тимбилдинг [22].

Таким образом мы понимаем, что менторство – это эффективный и популярный инструмент влияния на карьеру, инструмент передачи профессиональных знаний и умений от более опытного специалиста (ментора) менее опытному.

Выводы по первой главе.

В первой главе мы изучили различные типы карьерного развития персонала в современной теории и практике менеджмента. Мы обнаружили, что в настоящее время существует несколько подходов к построению карьеры. Карьера может быть статичной, развиваясь в пределах одного места работы и одной должности через профессиональный рост. Она может быть динамичной, связанной с частой сменой рабочих мест, горизонтальной - предполагающей изменение видов занятий или профессий на одном уровне управления, а также вертикальной, предполагающей продвижение по иерархической лестнице. Карьера может быть как профессиональной, так и административной.

Карьера может также быть центростремительной, где важен не только процесс перемещения, но и его реальный результат - приближение к «ядру» организации. Это означает, что даже не занимая высокие должности, человек может стать близким к руководству, быть включенным в узкий круг общения и стать частью элиты. Таким образом,

успех в карьере можно рассматривать как продвижение внутри организации от одной должности к другой, более высокой, освоение профессиональных навыков и знаний, а также получение особого признания со стороны руководства.

Нами было проведено исследование, для выявления несколько эффективных инструментов для определения стратегии карьерного роста.

В ходе исследования нами было установлено, что менторство является одним из наиболее эффективных инструментов развития карьеры. Этот метод передачи профессиональных знаний и навыков от опытного специалиста (ментора) менее опытному, имеет ряд преимуществ как для специалистов, так и для организации в целом. Поскольку чем быстрее сотрудники освоят процессы, тем меньше ошибок они допустят в своей работе и тем быстрее будут достигнуты общие цели организации.

ГЛАВА 2. МЕНТОРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИЛИСТОВ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ОГНЕУПОРОВ «КОМБИНАТ «МАГНЕЗИТ»

2.1 Анализ эффективности процесса развития карьеры специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит»

Комбинат Магнезит — это крупнейшее предприятие Группы Магнезит, где опыт поколений успешно сочетается с современными технологиями и принципами устойчивого развития. Комбинат Магнезит был образован в 1977 году на основе товарищества «Магнезит» — первого в России уникального производства, с которого в 1901 г. и началась история добычи огнеупоров в г. Сатка, Челябинской области.

Общество является коммерческой корпоративной организацией с иностранными инвестициями, действующей в форме акционерного общества в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», Федеральным законом «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» и иными правовыми актами Российской Федерации (далее по тексту — действующее законодательство).

Сегодня Комбинат Магнезит обеспечивает полный цикл производства огнеупоров — от добычи сырья до отгрузки широкого спектра продукции конечным потребителям.

Общество не отвечает по обязательствам государства и не несет ответственности по обязательствам своих акционеров;

Акционерами Общества могут являться российские и иностранные юридические лица, российские и иностранные физические лица и лица без гражданства, обладающие на праве собственности акциями Общества.

Общество имеет следующие фирменные наименования:

Полное: на русском языке - Акционерное общество по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит»; на английском языке - Joint Stock Company «Kombinat «MAGNEZIT».

Сокращенное: на русском языке - АО «Комбинат «Магнезит»; на английском языке - JSC «Kombinat «MAGNEZIT».

Место нахождения Общества: Челябинская область, г. Сатка.

История предприятия насчитывает уже более 100 лет. В сентябре 1901 года на базе уникального Саткинского месторождения магнезита построенный российскими предпринимателями М.И.Маркусоном, А.Ф.Шуппе и М.Д.Немировским завод выдал первую огнеупорную продукцию, которая быстро получила признание у металлургов. Уже в 1905 году на первой Всемирной промышленной выставке в бельгийском городе Льеже саткинские огнеупоры были удостоены Золотой медали.

Предприятие обладает мощной производственной, технологической, научно-исследовательской базой, уникальной школой отраслевых специалистов и прочными дружественными отношениями с партнерами, основанными на успешной и продолжительной истории сотрудничества.

Потребителями продукции комбината являются более 700 отечественных и зарубежных предприятий черной и цветной металлургии, цементной, химической, целлюлозно-бумажной, сахарной отраслей промышленности, машиностроения, энергетики, сельского хозяйства.

Комбинат «Магнезит» – рентабельное предприятие, инвестирующее заработанные средства на обновление основных фондов и расширение производства.

Перечень нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность организации ПАО «МАГНЕЗИТ»:

Учредительные документы

– Устав ООО «Группа «Магнезит» (ред. 02.09.2013г.);

- Лист записи ЕГРЮЛ ООО "Группа "Магнезит" (зарегистр. от 02.09.2013 г.);
- Свидетельство ООО «Группа «Магнезит» о постановке на учет в налоговом органе (присвоение ИНН и КПП);
- Уведомление ООО «Группа «Магнезит» о постановке на налоговый учет в качестве крупнейшего налогоплательщика (новый КПП);
- Уведомление ООО «Группа «Магнезит» о присвоении кодов статистики (ОКПО, ОКАТО);
- Решение ООО «Магнезит Огнеупор Трейд» от 14 марта 2005г. о переименовании в ООО «Группа «Магнезит»;
- Свидетельство ООО «Группа «Магнезит» от 21 марта 2005г. о внесении изменений.

Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли и удовлетворение потребностей российского и зарубежного товарных рынков в огнеупорной и иных видах продукции.

На Комбинате утвердилась четкая политика в области качества: в практику внедрена система менеджмента качества, сертифицированная в соответствии с международным стандартом ISO 9001, а также разработаны и внедрены система экологического менеджмента в соответствии с ISO 14001 и система управления промышленной безопасностью и охраной труда в соответствии с OHSAS 18001.

Современное производство огнеупоров представляет из себя сложный технологический процесс, что определяет необходимость привлечения квалифицированного персонала, а также удержания опытных сотрудников, обладающих высоким уровнем компетенций. Группа Магнезит рассматривает данное направление в качестве важнейшего фактора успешной стратегии устойчивого развития и для этих целей выстраивает эффективную комплексную систему управления трудовыми ресурсами.

Работа по управлению трудовыми ресурсами координируется со стороны подразделений по работе с персоналом. К подразделениям по кадровой работе относятся:

-

Функции оперативного управления персоналом возложены на руководителей соответствующих профильных подразделений. Группа Магnezит соблюдает все требования законодательства РФ и сформировала базу корпоративных нормативных документов, эффективно регулирующих все основные аспекты управления и взаимодействия с персоналом.

Рассмотрим, кадровые показатели характеризующие результаты кадровой политики в отношении сотрудников АО «Комбинат «Магnezит».

Показатели представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Кадровые показатели АО «Комбинат «Магnezит».

Категории работников	Человек			Коэффициент текучести, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Всего работников	2673	2516	2486	14,8	19,9	20,7
Из них:						
руководители	37	42	41			
специалисты и служащие	496	484	479			
рабочие	2140	1990	1966			

В 2021 году на работу были приняты 203 человека, что на 35% больше показателя 2020 года. В 2021 году коэффициент текучести персонала повысился на 5,1 % по сравнению с 2020 годом, в 2022 году на 0,8 %. Показатель текучести кадров в 2022 имеет не значительное повышение. Группа предпринимает необходимые усилия для удержания своих кадров и стремится обеспечивать социальные гарантии и благоприятные условия труда для каждого сотрудника.

Половозрастной состав работников, АО «Комбината

«Магnezит», приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Половозрастной состав работников АО «Комбинат «Магnezит» 2020-2022 гг.

Структура персонала в 2020 - 2022 г.г.:	2020	2021	2022	2020 %	2021 %	2022 %
до 30 лет	241	264	279	18,1%	18,6%	17%
от 30 до 50 лет	1702	1616	1565	65,8%	65,7%	65%
старше 50 лет	730	639	642	18,1%	18,6%	18%

Доля женщин среди сотрудников в 2020–2022 годах, %. Рисунок 6

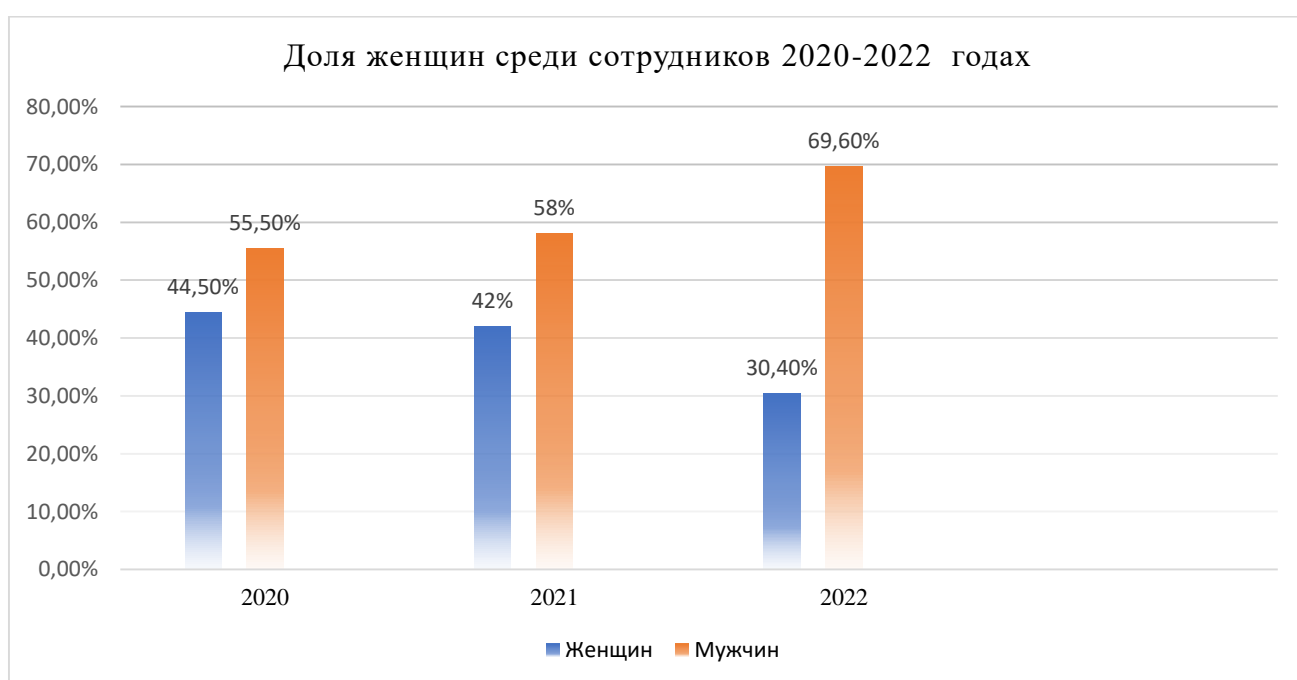


Рисунок 6 - Доля женщин среди сотрудников в 2020–2022 годах

Из таблицы 2 видно, в 2022 году доля женщин среди всего персонала составила 30,4%, среди управленческого персонала — 23%. Мы уверены, что наличие гендерного разнообразия в Группе способно положительно сказаться на уровне производства и на атмосфере в коллективе. При приеме на работу оцениваются только профессиональные качества соискателей, образование и опыт соответствующие профилю и должности. Большую часть персонала Группы составляют сотрудники от 30 до 50 лет — 66%.

Группа соблюдает законодательство РФ по минимальной заработной плате. Базовая заработная плата мужчин и женщин, выполняющих одни и те же функции, не отличается. Возможная разница, как правило, отражает реальные достижения, уровень трудового стажа и квалификации. Средний размер оплаты труда представлен на рисунке 7.

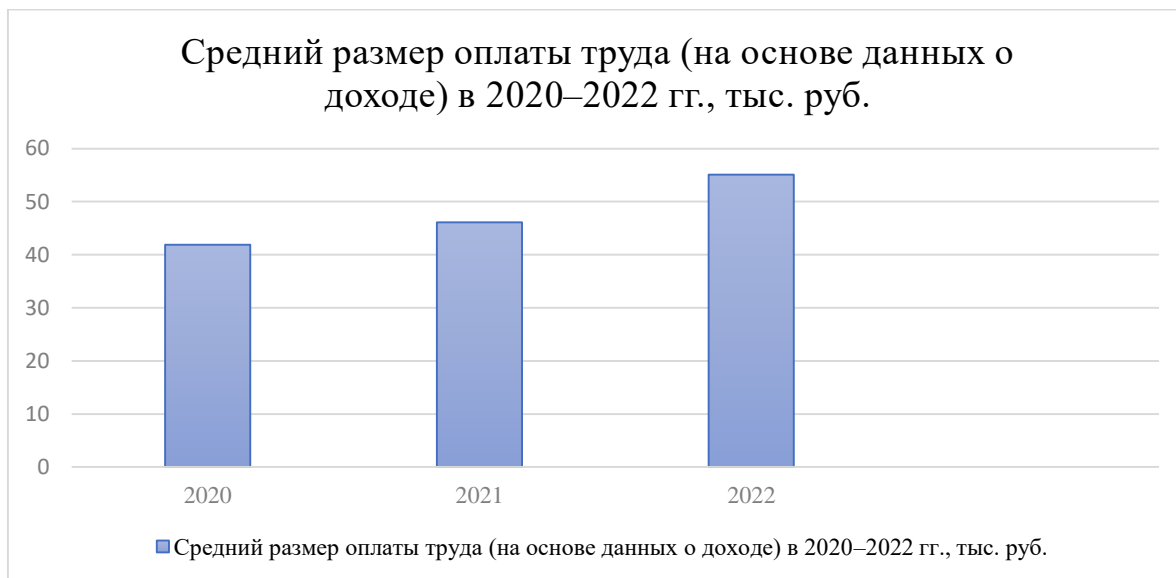


Рисунок 7 - Средний размер оплаты труда в 2020-2022 г.

В Группе разработана детальная матрица показателей премирования для разных подразделений. В системе могут использоваться, в частности, объемные показатели, показатели качества, отсутствия несчастных случаев, недопущения простоев оборудования, соблюдения нормативов себестоимости продукции, отсутствия штрафных санкций, в том числе за экологические нарушения. Группа Магнезит в рамках мотивации персонала не ограничивается исключительно вопросами справедливой системы оплаты труда. В 2022 году, по сравнению с предыдущим периодом, существенно изменилось количество уволенных и поступивших на работу. Процент работников, нанятых в 2022 году, составил около 19% общей численности персонала (включая сотрудников, перешедших на работу из одного в другое предприятие Группы).

В 2022 году Группа продолжила свою кадровую политику, одним из основных приоритетов которой традиционно является привлечение и удержание молодежи, способной привнести новый взгляд на технологии и

процессы предприятия. После окончания вузов и базовых учебных заведений среднего профессионального образования в 2022 году на работу в Группу поступили более 80 человек. За отчетный год доля сотрудников в возрасте до 30 лет выросла на 2 п. п. и составила 17% от общей численности.

В отчетном году расширена программа поддержки будущих молодых специалистов, которые планируют связать свое профессиональное развитие и карьерный рост с предприятием, предусматривающая выплату стипендии и обязательства студентов трудоустроиться в Группу Магnezит. На конец года в рамках данной корпоративной программы в различных вузах страны обучались 19 стипендиатов, также ее участниками впервые стали 20 студентов Саткинского горно-керамического колледжа имени А. К. Савина, проходящие обучение по направлениям «Подземная разработка месторождений полезных ископаемых» и «Производство тугоплавких неметаллических и силикатных материалов и изделий»

Кроме того, в 2022 году на предприятиях Группы Магnezит было организовано прохождение практики для студентов следующих высших учебных заведений:

- Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова г. Москва;
- Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева г. Москва;
- Московский институт стали и сплавов г. Москва;
- Южно-Уральский государственный университет г. Челябинск;
- Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина г. Екатеринбург;
- Уральский государственный горный университет г. Екатеринбург;
- Трехгорный технологический институт НИЯУ МИФИ г. Трехгорный;

- Челябинский государственный университет г. Челябинск.

С целью популяризации естественных наук и востребованных в Компании профессий, а также для развития гибких компетенций и знаний по химии, физике, математике, биологии в декабре 2022 года проведен традиционный региональный Турнир отличников наук «НьюТОН», генеральным партнером которого выступает Группа Магnezит. Более 30 победителей турнира награждены дипломами, дающими право на получение статуса стипендиата Магnezита. Дополнительное развитие получили инструменты привлечения персонала. В 2022 году разработан широкий спектр материальных стимулов для поступающих на работу сотрудников, в частности:

- выпускникам средних и высших профессиональных образовательных учреждений — единовременная выплата в размере 1 МРОТ по региону;
- демобилизованным после службы в армии — выплата 2 МРОТ по региону, в два этапа;
- иногородним работникам, переехавшим в Саткинский район, — компенсация расходов на проживание на срок до 6 месяцев в размере до 11 500 рублей ежемесячно.

Кроме того, для вовлечения персонала в процесс укомплектования вакантных рабочих мест в кратчайшие сроки реализована акция «Приведи нового сотрудника», в рамках которой за каждого привлеченного работника выплачивалось 5 750 рублей.

В общей сложности в рамках всех действующих программ по привлечению новых сотрудников стимулирующие выплаты на общую сумму 1,23 млн рублей получили 111 работников.

Понимая свою ответственность перед сотрудниками и важность их развития для постоянного расширения бизнеса, Группа принимает меры, способствующие продуктивной деятельности, достойной оплате труда, мотивации, личностному и профессиональному росту. В целях повышения профессиональных компетенций сотрудников в 2022 году актуализирована

программа «Обучение никогда не заканчивается». Теперь Группа за счет средств предприятия направляет работников на получение не только высшего уровня профессионального образования, но и на обучение в средние профессиональные учебные заведения — в 2022 году внесены изменения в Положение о получении высшего (второго высшего) заочного образования работниками предприятия.

Для того, чтобы наши нынешние и будущие сотрудники соответствовали заявленным требованиям, на предприятии действует корпоративная система обучения и развития персонала, основной целью которой является обеспечение Группы Магnezит профессиональными, высококвалифицированными кадрами, отвечающими требованиям современного рынка труда и мотивированными на эффективную работу.

Количество курсов, пройденных работниками, в разбивке по категориям рисунок 8.

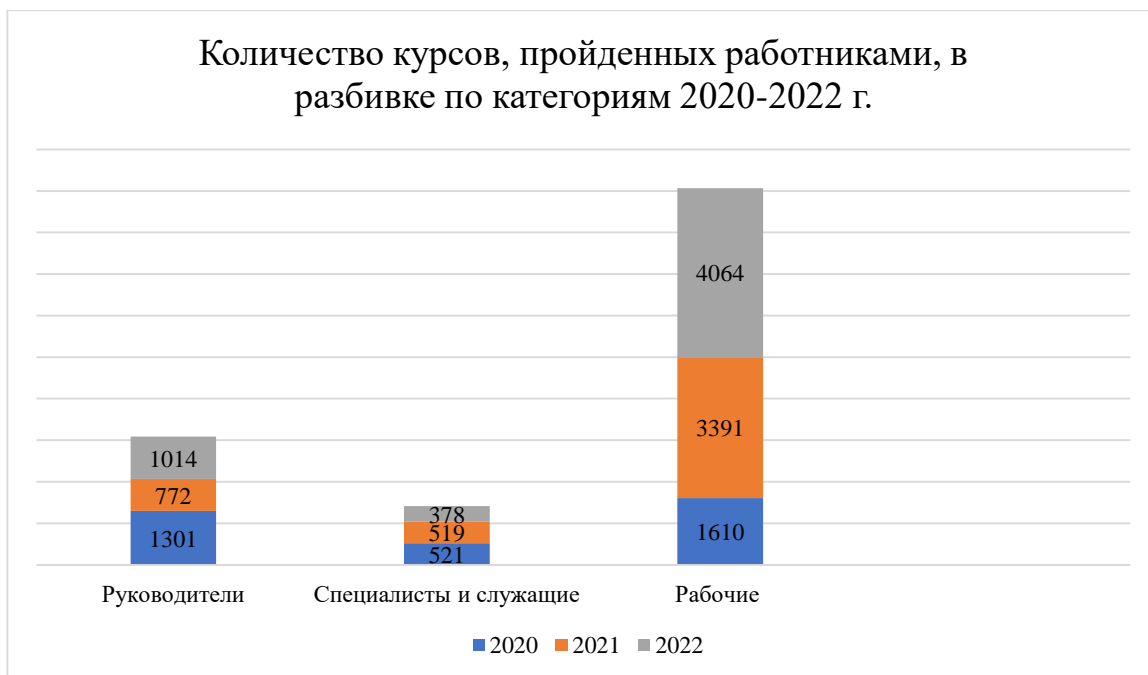


Рисунок 8 - Количество курсов, пройденных работниками Группы Магnezит

Для поддержания высокой эффективности курсов проводится оценка уровня удовлетворенности слушателей. На основе опроса формируется отчет о качестве, результативности и эффективности. Оценка построена на

результатах анкетирования всех участников процесса: обучающихся, преподавателей теоретической части, наставников практической подготовки, руководителей слушателей. Из проведенного анализа, можем утверждать что система обучения и развития персонала, основной целью которой является обеспечение Группы Магnezит профессиональными, высококвалифицированными кадрами, отвечающими требованиям современного рынка труда и мотивированными на эффективную работу имеет положительную динамику и рост количества обученных сотрудников. По сравнению с 2021 годом, показатель вырос в среднем на 67,3%, что показывает о профессиональном росте работников для развития Группы Магnezит.

В связи с планами по расширению производства и растущей потребностью в профессиональных кадрах ведется подготовка резерва на руководящие позиции, позиции специалистов и высококвалифицированных рабочих. Отбор в кадровый резерв проходит при рассмотрении кандидата на повышение и включает проведение психодиагностики. Программа подготовки резервистов подразумевает временное выполнение будущих обязанностей, каждый из них получает экспертную оценку по итогам программы. Сегодня кадровый резерв Группы включает более 350 человек, а 70% вакансий РСиС закрываются за счет резервистов. Это говорит о тщательном отборе сотрудников в резерв кадров компании.

В Группе отсутствует программа по взаимодействию с молодыми сотрудниками до 45 лет, которая бы способствовала их закреплению в коллективе и вовлечения в профессиональную, спортивную, культурную и социальную деятельность. Ежегодно в Группу приходит более 50 сотрудников. Индивидуальная работа с каждым из них проводится при содействии руководителей всех уровней, но отсутствуют наставники из числа высококвалифицированных специалистов и полномочных представителей молодежи. Номера и даты приказов, распоряжений о

закреплении наставников за испытуемым и утверждении планов прохождения испытания, отсутствуют на предприятии.

На предприятии наблюдается частое перемещение кадров, то есть нестабильность в управлении персоналом. Складывается неблагоприятная обстановка в соответствии с коэффициентом текучести персонала. Число поступивших на работу за 2021-2022 год 114 человек, уволенных на 6 человек больше.

Повышение эффективности работы с персоналом Группы Магнезит обладает и достоинствами и недостатками, характерными на предприятиях. Управление деловой карьерой персонала должна играть важную роль в деятельности кадровой службы, потому что именно планирование и контроль деловой карьерой сотрудника, позволяет обеспечить повышенную производительность труда, снижение текучести персонала, повышение эффективности управления организацией, выявление сотрудников, которые достойны повышения по должности.

Управление деловой карьерой в Группе Магнезит не отвечает современным принципам управления персоналом. Не соблюдение принципов подбора персонала по деловым и личным качествам. Недостатки в управлении деловой карьерой сотрудников на предприятии:

- Слабая ротация кадров;
- Устаревшее представление о роли работника в организации;
- Отсутствие систематических и разовых исследований мотивов персонала и степени удовлетворенности работой.
- Несовершенная система института наставничества.
- Отсутствие элемента соревнования между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава предприятия: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению

квалификации, отбору и трудоустройству, закреплению наставника или ментора.

Коррекция обозначенных проблем позволит обеспечить значительное повышение качества персонала, будет способствовать его личностному и профессиональному росту персонала, а в результате – увеличению трудового потенциала организации в целом.

Неразвитость управления деловой карьеры персонала, внедрение лучших трудовых практик и осуществление планомерной системы наставничества, направленной на развитие человеческого капитала и социальную поддержку персонала бы реализации всех функций по управлению деловой карьерой сотрудников.

2.2 Рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит»

В современной системе наставничества все большее внимание уделяется развитию персонала и созданию условий для карьерного роста. Одним из инструментов, способствующих эффективному развитию карьеры, является менторство.

Менторство играет ключевую роль в формировании профессиональных навыков, обмене опытом и поддержке в саморазвитии. Для специалистов Группы Магнезит важно понимать особенности применения методики менторства и получить рекомендации по её успешной реализации.

При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы менторства – результат долгой и кропотливой организационной работы по ее разработке, внедрению, поддержанию и оценке.

Наставничество — неотъемлемая часть системы профессиональной подготовки сотрудников на производстве и обеспечения преемственности кадров. Наставники помогают молодым рабочим и специалистам получить необходимые практические навыки и знания и адаптироваться на новом месте. Менторы производственного обучения регулярно повышают свою квалификацию в корпоративном центре, участвуют в семинарах и курсах, стажироваются и учатся по международным стандартам системы качества. Сейчас на предприятиях Группы 150 высококвалифицированных работников, которые могли бы выполнять функции менторов.

К лицам, нуждающимся в менторстве, как правило, могут относиться сотрудники:

- вновь принятые (в том числе с испытательным сроком);
- назначенные на новую должность;
- изъявившие желание в назначении наставника;
- у которых были изменены или назначены новые должностные

обязанности и требуется назначения наставника.

Для практической подготовка и профессионального развитие молодёжи и расширение практик менторства, нами были составлены рекомендации способствующие развитию профессиональных компетенций производственных наставников, повышению престижа и популяризации роли наставничества.

Рекомендация 1. Этап организации менторства на предприятии должен включать: утверждение необходимых нормативных правовых документов, определение ответственных за организацию и руководство менторством, выбор реализуемых форм менторства. Организационно - правовой основой внедрения менторства на предприятии является Положение о наставничестве в государственных органах Российской Федерации, которое определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества в государственном органе.

Документационное сопровождение процесса менторства должно включать в себя подготовку проектов нормативных актов, сопровождающих процесс менторства, оказание консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству, осуществление контроля за завершением периода наставничества, внесение в личные дела гражданских служащих соответствующих записей и выдачу документов.

Координация работы по наставничеству состоит в проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется менторство, с целью выявления эффективности работы с ними менторов, в ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется менторство, в анализе, обобщении и распространении позитивного опыта менторства.

Рекомендация № 2. Проведение внутреннего аудита системы менторства на предприятии и актуализации соответствующей программы, в которой предусмотрен целый блок мероприятий, направленных на повышение качества менторства: организация специального обучения менторов, совершенствование их мотивации и использование различных методов в их регулярной оценке.

Исходя из этих факторов форма менторства может предусматривать назначение менторов как из наиболее опытных гражданских служащих, так и из числа лиц с меньшим стажем муниципальной службы или работы, однако с более высокой квалификацией исполнения требуемых конкретных должностных обязанностей. При выборе формы менторства следует учитывать существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется менторство, круг его должностных обязанностей, а также наличие потенциальных менторов необходимого профиля и квалификации.

Перечень мероприятий по менторству может включать:

- последовательность и этапность действий ментора и лица, в отношении которого осуществляется менторство;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется менторство, с рабочим местом, коллективом, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами деятельности государственного органа и структурного подразделения
- совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации;
- изучение теоретических и практических вопросов касающихся исполнения должностных обязанностей;
- выполнение лицом, в отношении которого осуществляется менторство, демонстрационных и практических заданий;
- перечень мер по закреплению приобретенных профессиональных знаний и навыков, по содействию в выполнении должностных обязанностей;
- другие мероприятия по наставничеству.

С мероприятиями менторства знакомится лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

Рекомендация 3. В зависимости от особенностей работы и от количества наставников для реализации менторства предусматривается создание специализированных органов управления и контроля менторства, который проводит анализ и обобщении опыта работы менторов, поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется менторство, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Для каждого лица, в отношении которого необходимо организовать менторство, определяется наиболее подходящих форм менторства и определяется ментор в соответствии с одной из приведенных ниже форм.

1. Назначение наставников из числа старших по должности муниципальных служащих соответствующего структурного подразделения следует производить в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, специализированных профессиональных навыков и необходимости выполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокая квалификация.

2. Назначение наставников из числа равных по должности гражданских служащих производится в случае необходимости передачи технических навыков и исполнения типовых должностных процедур с устоявшимся процессом их осуществления.

3. Назначение наставников из смежного или другого структурного подразделения производится в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, компетенций, знаний, умений и навыков, которыми не обладают гражданские служащие соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

4. Назначение наставников из числа государственных служащих, уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на гражданской службе, может производиться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания им необходимыми знаниями, навыками и умениями, соответствия иным требованиям, предъявляемым к наставникам.

Рекомендация № 5. Разработать и внедрить электронный курс и учебный контент для интеграции в цифровую корпоративную образовательную платформу, также создание форума для сокращения периода и повышения эффективности адаптации вновь принятых работников.

Данный инструмент располагает к более серьезным обсуждениям в сравнении с личной консультацией, поскольку предоставляет отвечающим больше времени на обдумывание вопросов и подготовку ответов, а также

позволяет участвовать в обсуждении большему числу заинтересованных лиц.

Суть работы данных форумов заключается в создании менторами своих тем (одной из которых может быть, например, «Список часто задаваемых вопросов») и последующим обсуждением путем постинга сообщений внутри этих тем.

Вопросы и ответы данных форумов должны сохраняться в базах данных форумов для возможности дальнейшего их использования как участниками форума (менторами и лицами, в отношении которых осуществляется менторство), так и другими работниками государственного органа посредством функции «Поиск по сообщениям / темам форума».

Рекомендация № 6. Рассмотреть возможности дополнительных стимулирующих выплат для менторов. Разработка и реализация нематериальных форм поощрения знака отличия наставника, подтверждающего особый его статус в Компании Магнезит, открытие корпоративной виртуальной Доска почета наставников.

Рекомендация № 7. Создать раздел-путеводитель с полезными советами для новых работников на цифровом портале «Личный кабинет сотрудника», электронный справочник ментора, интернет-сообщество наставников-магнезитовцев.

Данное пособие позволит собрать воедино всю необходимую на первоначальном этапе информацию и существенно сократить временные затраты ментора и других сотрудников на разъяснение основных аспектов и предоставление технической информации новому сотруднику. Формирование списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется менторство. Инновационный путеводитель позволяет быстро ознакомить лицо, в отношении которого осуществляется менторство, с основами работы, процедурами осуществления служебной деятельности,

регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс профессиональной и должностной адаптации.

Рекомендация № 8. Периодическая оценка результативности методом 360°, которая включает диагностику менторского потенциала и индивидуальных качеств. Для анализа профессиональных компетенций менторов и специалистов в Группе Магнезит предусмотреть аттестацию на соответствие занимаемой должности раз в пять лет. Также для тех, кто прошел стажировку, проводить экспертную оценку адаптации, успешности освоения обязанностей и возможности дальнейшего карьерного развития в Группе Магнезит.

Рекомендация № 9. Программа менторства должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям на предприятии или в отрасли производства огнеупорных материалов. Непрерывное обновление методик обучения поможет сохранять актуальность программы.

7. Рекомендация № 10. Важно создать условия для распространения позитивного опыта работы с программой менторства на всех уровнях предприятия. Это может осуществляться через пример лидерского состава, продвижение успехов участников программы и распределение информации о её положительных результатах.

Результатом правильной реализации методики менторства может стать повышение эффективности работы специалистов на предприятии по производству огнеупорных материалов, а также формирование высококвалифицированных кадровых резервов для будущего развития компании.. Это также может способствовать улучшению коммуникации и сотрудничества среди сотрудников, развитию лидерских качеств у руководителей и увеличению мотивации сотрудников. Кроме того, успешная реализация методики менторства может привести к улучшению общего климата в организации, уменьшению текучести кадров и повышению уровня удовлетворенности персонала.

Менторство не должно прекращаться «по умолчанию», когда взаимодействие наставника и наставляемого завершается по взаимному согласию. Завершение наставничества необходимо оформлять соответствующим образом, то есть отчетами всех сторон наставничества. При этом отчеты не должны быть формальными, должны содержать объективные оценки, быть конкретными и простыми для подготовки. Наилучшим образом этому соответствуют формализованные отчеты, в которых даются ответы и оценки по конкретным вопросам.

В целом, методика менторства является мощным инструментом для развития и укрепления корпоративной культуры, а также для улучшения результативности и долгосрочной устойчивости организации.

2.3 Оценка эффективности реализации рекомендаций методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит»

Оценка эффективности реализации рекомендаций данной методики становится важным фактором для определения ее дальнейшего применения и успешности.

Цель данного исследования заключается в оценке эффективности реализации рекомендаций методики менторства в качестве инструмента эффективного развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит».

Для оценки эффективности реализации рекомендаций методики менторства будут использованы следующие критерии:

1. Уровень удовлетворенности участников программы менторства.
2. Рост производительности и компетентности менти после завершения программы.
3. Уровень сохранения и передачи знаний и опыта от ментора к менти.

4. Уровень вовлеченности и поддержки руководства организации в реализацию программы.

Наставничество осуществлялось в отношении двух категорий сотрудников:

1. Первая категория сотрудников, которым осуществлялось наставничество, включала молодых специалистов, только начинающих свою карьеру в Комбинате «Магнезит». Для этих сотрудников наставничество являлось инструментом эффективного развития их профессиональных навыков и компетенций. Наставники проводили со своими подопечными индивидуальные консультации, помогали им разобраться в сложных производственных ситуациях и давали рекомендации по улучшению работы.

2. Вторая категория сотрудников, которым предоставлялось наставничество, состояла из специалистов уже имеющих определенный опыт работы в Комбинате «Магнезит». Для этих сотрудников наставничество было ориентировано на развитие лидерских навыков и повышение уровня профессионализма. Наставники помогали им расширить область своей компетенции, разработать стратегии для достижения поставленных целей и проконсультировать по вопросам управления персоналом.

Оценка эффективности реализации рекомендаций методики менторства проводилась путем анализа следующих показателей:

1. Уровень развития компетенций у подопечных сотрудников. Путем наблюдения за их рабочей деятельностью и оценки результатов работы можно было определить, насколько успешно применяются полученные от наставников знания и навыки.

2. Степень достижения поставленных целей. Было важно оценить, насколько эффективно подопечные сотрудники достигали своих профессиональных и карьерных целей при помощи рекомендаций наставников.

3. Уровень лидерских навыков у специалистов, прошедших программу менторства. При помощи анкетирования и интервьюирования нами исследовано, насколько хорошо развивались у сотрудников такие лидерские качества, как коммуникация, делегирование задач, принятие решений и т.д.

4. Обратная связь от подопечных сотрудников и наставников. Используя анкеты и интервью, оценили уровень удовлетворенности подопечных сотрудников программой менторства, а также получили обратную связь от наставников о том, какие изменения и усовершенствования необходимо внести в методику.

После анализа вышеуказанных показателей можно сделать выводы об эффективности реализации рекомендаций методики менторства. Эти выводы могут быть использованы руководством комбината для корректировки программы менторства и повышения ее эффективности и совершенствования в дальнейшем.

Локальные нормативные документы играют важную роль в оценке эффективности реализации рекомендаций методики менторства.

Для этого на предприятии были разработаны:

1. Положение о кадровой политике;
2. Положение о порядке прохождения испытательного срока;
3. Положение о наставничестве;
4. Положение о стажировке персонала.

Первое из указанных положений, Положение о кадровой политике, определяет цели и принципы управления персоналом в компании. В рамках этого документа осуществляется формирование системы менторства, которая направлена на поддержку и развитие сотрудников. Оценка эффективности реализации методики менторства проводится на основе соответствия её принципам и целям, а также достижения конкретных результатов в развитии карьеры специалистов.

Положение о порядке прохождения испытательного срока является ключевым для оценки эффективности реализации методики менторства. В этом документе определены требования к проведению испытательного срока и ожидаемые результаты, которые должны быть достигнуты специалистами в процессе его прохождения. Менторская поддержка в данном случае играет важную роль, помогая новому сотруднику адаптироваться к рабочей среде, освоить требуемые навыки и достичь необходимых результатов.

Положение о наставничестве определяет роли и обязанности наставников и подопечных в рамках методики менторства. Этот документ является основой для оценки эффективности реализации методики, так как он определяет условия успешной работы между наставником и подопечным. Оценка проводится на основе соответствия действий наставника заявленным требованиям и достижения конкретными целями развития подопечного.

Наблюдение за трудовым поведением новых специалистов показало, что у них было сформировано положительное отношение к работе на предприятии. Они проявляли высокую мотивацию и интерес к своим обязанностям, демонстрируя готовность к активной деятельности и стремление к достижению результатов.

Оценка эффективности реализации рекомендаций методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит»» подтвердила значимость данного подхода в формировании положительных рабочих привычек и развитии профессиональных навыков.

Один из ключевых аспектов успешной реализации рекомендаций методики менторства заключается в выборе опытных и компетентных наставников. В случае с «Комбинатом «Магнезит», эту роль выполняют опытные сотрудники предприятия, имеющие большой опыт работы в

отрасли огнеупорного производства. Они обладают не только техническими знаниями, но и практическим опытом, который может быть передан новичкам.

Менторы проводили индивидуальные консультации с новыми специалистами, объясняют особенности работы на предприятии и отрасли, делятся своими профессиональными секретами и помогают решать возникающие проблемы. Кроме того, менторы оказывали необходимую поддержку в процессе адаптации к новой команде и рабочей среде.

Результаты оценки эффективности реализации методики менторства показали положительную динамику развития компетенций у новых специалистов. Они быстрее адаптировались к рабочему окружению, становились более самостоятельными и уверенными в своих действиях. Кроме того, благодаря поддержке наставников, у них формировался более широкий кругозор в отношении своей профессии.

Вывод по главе 2

Менторство является одним из самых эффективных инструментов развития карьеры, который основан на теоретических принципах. Оно предполагает наставничество и поддержку опытного и успешного профессионала в отношении молодых специалистов, которые стремятся достичь успеха в своей сфере деятельности. Основные теоретические основы менторства включают в себя понятия лидерства, развития компетенций, мотивации и саморазвития.

Исследуя реализацию предложенных рекомендаций на Комбинате Магнезит, нами было выявлено:

Во-первых, менторство основано на понятии лидерства. Ментор, как лидер, обладает не только знаниями и опытом, но и способностью вдохновлять и мотивировать своего подопечного. Он помогает развить у подопечного лидерские качества, такие как самоуверенность, умение принимать решения и руководить другими.

Во-вторых, менторство направлено на развитие компетенций. Ментор помогает своему подопечному развить не только профессиональные навыки, но и такие навыки, как коммуникация, управление временем и решение проблем. Он предлагает рекомендации и советы, основанные на собственном опыте, чтобы помочь подопечному развиться как специалист и достичь поставленных целей.

В-третьих, менторство основано на мотивации. Ментор помогает подопечному установить цели и стимулирует его к их достижению. Он проводит мотивационные беседы, поддерживает и вдохновляет подопечного на преодоление трудностей и поиск новых возможностей.

Наконец, менторство базируется на концепции саморазвития. Ментор помогает подопечному осознать свои сильные стороны и потенциал, а также идентифицировать области для улучшения. Он предлагает ресурсы для самообразования и саморазвития, учебную литературу, курсы и семинары.

Наставничество — это важное направление системы подготовки кадров, которое начинает работать не только с момента трудоустройства нового работника, но и на стадии получения профессионального образования. Наставники Группы Магнезит включены в процесс практической подготовки студентов Саткинского горно-керамического колледжа и стипендиатов компании, получающих высшее образование.

С 2024 г. руководство Комбината планирует введение современных цифровых решений, в рамках которых будет разработан и внедрен информационный модуль, позволяющий интегрировать программу подготовки наставников в цифровую корпоративную образовательную платформу. Также планируется создать раздел-путеводитель с полезными советами для новых работников на цифровом портале «Личный кабинет сотрудника», электронный справочник наставника, кроме того начнет работу интернет-сообщество наставников-магнезитовцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования выпускной квалификационной работы являлось теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит». Для достижения поставленной цели, нами было решено несколько задач:

- 1) Сравнить теоретические и методические аспекты формирования и применения практик корпоративного наставничества.
- 2) Рассмотреть эффективный инструмент развития карьеры – менторство.
- 3) Произвести анализ эффективных инструментов карьерного роста и профессионального становления сотрудников.
- 4) Разработать рекомендации по реализации методики менторства как эффективного инструмента развития карьеры для специалистов публичного акционерного общества по производству огнеупоров «Комбинат «Магнезит».

Менторство – самый непосредственный, метод обучения и развития персонала, который помимо положительных сторон имеет и отрицательную.

Данная методика имеет несколько минусов:

1. Наставничество может снизить гарантии занятости для старших сотрудников, включая менторов.
2. Применение этого метода в бизнесе, как способа повышения гибкости внутреннего рынка труда, может привести к уменьшению мотивации и лояльности наставников к программе.
3. Есть критика наставничества в связи с его ограничениями в сфере естественной социализации и передачи опыта между поколениями на современном этапе.

Умение «повести за собой» повышает мотивацию и эффективность наставничества. Даже после окончания передачи опыта ученик имеет возможность обратиться к наставнику в любой момент и получить помощь. Главная задача ментора заключается в поддержке и постоянном нахождении рядом с учеником, а также в демонстрации правильного подхода к работе.

При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы менторства – результат долгой и кропотливой организационной работы по ее разработке, внедрению, поддержанию и оценке.

Каждый наставник – это не просто самый опытный сотрудник, асс в своём деле. Это человек, обладающий высокими профессиональными компетенциями, очень важная из которых - способность обучать других.

Наставник – это особый сотрудник на производстве, проводника в мир профессий, который готовит молодые кадры не только к решению актуальных производственных задач, но и на перспективу – к будущим задачам и вызовам, профессиональному росту и развитию карьеры внутри компании.

В ходе решения поставленных задач, цель была достигнута. На Комбинате Магnezит в планах – создание знака отличия, подтверждающего особый статус наставника в компании, и внедрение системы мониторинга и регулярной оценки работы наставников. Безусловно, оценка наставнической деятельности скажется и на дополнительных мерах мотивационного характера (рассматриваются возможности дополнительных стимулирующих выплат и нематериальных форм поощрения).

В феврале 2024 г. Руководство и комиссия по наставничеству Комбината Магnezит планируют открыть корпоративную виртуальную Доску почёта наставников, публикации в которой будут пополняться ежемесячно. Они станут доступны на сайте и страницах корпоративного

издания в социальных сетях, а также на цифровых ресурсах музея «Магнезит». Кроме того, начнет функционировать предложенная акция «Скажи спасибо - наставнику!» и примем участие в цифровом проекте «Доска почета наставников России» Центрального института труда (в разделе «Наставники-напарники»). А также в других крупных региональных и федеральных проектах и событиях, приуроченных к Году педагога и наставника в России.

В разработанной программе развития наставничества учтены все предложенные нами рекомендации. В связи с этим добавились мероприятия, посвященные Году педагога и наставника. Условно все события, запланированные в рамках проекта, разделены на большие тематические разделы, отвечающие задачам проекта:

- сокращение периода адаптации вновь принятого персонала после трудоустройства;

- развитие профессиональных компетенций производственных наставников;

- повышение престижа и популяризация роли наставничества; внедрение системы мониторинга и регулярной оценки деятельности наставников.

Для успешного функционирования института наставничества необходимо не только следовать приведенным нами рекомендациям, но и анализировать их результативность и постоянно совершенствовать программы наставничества исходя из особенностей работы отделов Комбината Магнезит.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аширов, Дмитрий Анатольевич. Управление персоналом : учебное пособие / Д. А. Аширов. - Москва : Проспект, 2008. - 432 с. :ISBN 978-5-392-00149-1
2. Афанасиади Олеся Васильевна. Подготовка к реализации проекта менторского сопровождения в вузе с целью выявления и развития талантливой молодежи. // Проблемы Науки. 2022. №6 (175). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-k-realizatsii-proekta-mentorskogo-soprovozhdeniya-v-vuze-s-tselyu-vyyavleniya-i-razvitiya-talantlivoy-molodezhi> (дата обращения: 24.11.2023).
Беклемищев Е.П., Панкратова И.А. Современные направления и методы совершенствования управления карьерным развитием государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 3. С. 123.
3. Бояринова И.В. Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих [Электронный ресурс] / И.В. Бояринова, М.С. Начкебия, Ж.А. Шаповал // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-professionalnyh-kompetentsiyunitsipalnyh-sluzhaschih> (дата обращения: 27.11.2023).
4. Боровиков Ю.С., Волков Ю.В., Мочалина Т.А. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 57–60.
5. Викулина М.П. Развитие профессионально-личностного потенциала государственных служащих в современной России [Текст] : материалы межвузовской научно-практической конференции «Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие» / М. П. Викулина, Е.Г.Колпакова, Н.Н. Назаренко. – Воронеж : Издательскополиграфический центр «Научная книга», 2016. – С. 228-

235. : ISBN 978-5-4446-0830-2

6. Васева Е.С., Бужинская Н.В. Менторинг в системе подготовки будущего специалиста IT-сферы // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2020. №3 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-v-sisteme-podgotovki-buduschego-spetsialista-it-sfery> (дата обращения: 23.12.2023).

7. Гаврутенко Татьяна Витальевна, Мокрецова Людмила Алексеевна Оценка эффективности развития наставничества учителей при организации деятельности педагогического альянса педагогического университета и школы // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. 2023. №1 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-razvitiya-nastavnichestva-uchiteley-pri-organizatsii-deyatelnosti-pedagogicheskogo-alyansa-pedagogicheskogo> (дата обращения: 20.12.2023).

8. Гарифуллина Альмира Маратовна. Генезис научных основ менторинга // Проблемы современного педагогического образования. 2022. №77-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-nauchnyh-osnov-mentoringa> (дата обращения: 24.12.2023).

9. Григорьева Анастасия Владимировна, Черняк Елена Фёдоровна Наставничество как элемент качественной подготовки квалифицированных кадров в учреждении среднего профессионального образования. // Учёные записки (АГАКИ). 2021. №3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-element-kachestvennoy-podgotovki-kvalifitsirovannyh-kadrov-v-uchrezhdenii-srednego-professionalnogo> (дата обращения: 26.12.2023).

10. Гулло А.А., Филимонова Н.Г. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2018. №1 (7). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodik-](https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodik)

otsenki-effektivnosti-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-predpriyatiy
(дата обращения: 24.12.2023).

11. Гусева А. А. Управление карьерой государственного служащего // МГУ: Научные исследования. URL: <http://msuresearch06.ru/index.php/gosupr/56-gosupr/839-uprcareer> (дата обращения: 27.12.2023)

12. Дубовая Л.С., Давыденко А.А. Менторство как ресурс профессионального развития руководящих работников школ // Отечественная и зарубежная педагогика. 2020. №5 (71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentorstvo-kak-resurs-professionalnogo-razvitiya-rukovodyaschih-rabotnikov-shkol> (дата обращения: 24.12.2023).

13. Данилова О.В., Беляева И.Ю. Эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2012. – № 16. – С. 105-113.

14. Задорожнева Ю. В. Компаративный анализ методик оценки эффективности реализации социально-экономической политики региона // Вестник волгу. Экономика. 2013. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komparativnyy-analiz-metodik-otsenki-effektivnosti-realizatsii-sotsialno-ekonomicheskoy-politiki-regiona> (дата обращения: 24.12.2023)

15. Зазыкин, В.Г. Обобщенные психологические характеристики государственных служащих систем федерального и регионального управления// Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 1998. – №1. – С.69-72

16. Иванова Е.Е., Шебураков И.Б. Управление карьерным развитием государственных служащих старшей возрастной группы // Интерактивная наука. – 2016. – № 5. – С. 38-43.

17. Иванов Михаил Айуолович, Ершова Нина Васильевна Менторинг в работе со школами с низкими образовательными результатами //

- Проблемы современного педагогического образования. 2021. №71-1.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-v-rabote-so-shkolami-s-nizkimi-obrazovatelnyimi-rezultatami> (дата обращения: 24.12.2023).
18. Карпов А.В. Понятие профессионально важных качеств деятельности // Психология труда. — М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. — 352 с
19. Крахмалов А.Н. Проблемы механизма прохождения государственной гражданской и муниципальной службы в Российской Федерации // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - № 2(7). – 2015
20. Крахмалов А.Н. Децентрализованная модель правового регулирования муниципальной службы в Российской Федерации // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - № 1(10). – 2016
21. Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / М. В. Кларин. - Москва : Юрайт, 2020. - 287.:ISBN 978-5-534-02811-9
22. Коверова Мария Ивановна. Менторское сопровождение управленческих проектов руководителей образовательных организаций. // чио. 2022. №3 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentorskoe-soprovozhdenie-upravlencheskih-proektov-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy> (дата обращения: 20.12.2023).
23. Куштанок С.А. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих // В сборнике: Наука XXI века: проблемы, перспективы и актуальные вопросы развития общества Материалы осенней научной конференции. Составители С.А. Куштанок, Ф.Р. Хагур. 2017. С. 173-179.: ISBN 978-5-91692-501-2
24. Куштанок С.А. Роль и значение кадрового обеспечения муниципального управления // В сборнике: Наука XXI века: проблемы,

перспективы и актуальные вопросы развития общества Материалы осенней научной конференции. Составители С.А. Куштанок, Ф.Р. Хагур. 2017. С. 186-192.

25. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12. 12. 1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30. 12. 2008 № 6-ФКЗ, от 30. 12. 2008 № 7-ФКЗ

26. Коноплева, Галина Ивановна. Управление рисками предприятий и организаций: учебное пособие / Г. И. Коноплева, И. С. Капустенко ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образования "Комсомольский-на-Амуре гос. технический ун-т". - Комсомольск-на-Амуре : Комсомольский-на-Амуре гос. технический ун-т, 2016. - 92 с. ISBN 978-5-7765-1236-0

27. Лыкова, Л.Н. Государственное управление в России / Л.Н. Лыкова. - М., 2015. – 203 с.

28. Лучшие практики наставничества в образовательных организациях: сборник методических материалов / ОГАОУ ДПО «БелИРО»; Ж. М. Яхтанигова, Е. В. Чуприкова, К. С. Лагода, Е. А. Фатнева; под ред. Е. Н. Мясищевой. – Белгород: ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2021. – 124 с.

29. Локтюхина Наталья Викторовна, Назарова Ульяна Анатольевна, Шабаева Светлана Владимировна Развитие системы наставничества: российский и зарубежный опыт // Непрерывное образование: XXI век. 2019. №4 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-nastavnichestva-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения: 12.12.2023).

30. Лысенко, Юлия Валентиновна. Управленческая экономика : учебное пособие / Ю. В. Лысенко, Э. Х. Таипова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет, Высшая школа экономики и управления, Кафедра логистики

и экономики торговли. - Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2017. - 138

31. Мария Евгеньевна Чунина, Алексей Иванович Тихонов Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-nastavnichestva-kak-vazhnyi-element-adaptatsii-personala> (дата обращения: 10.12.2023).

32. Марченко, И.П. Оценка эффективности профессиональной служебной деятельности / И.П. Марченко // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 12. - С.4-12

33. Мишин А.Ю., Мирзоян М.В. Практические аспекты привлекательности карьеры специалиста государственной гражданской службы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – № 1. – С. 162-166..

34. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления: Учебник / Р.Т. Мухаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 687 с.: ISBN 978-5-238-01733-4

35. Мягков А.С. Повышение конкурентоспособности ОАО «Комбинат Магnezит» // Записки Горного института. 2009. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-oao-kombinat-magnezit> (дата обращения: 24.12.2023).

36. Новокрещёнов, А.В. Государственная кадровая политика: учеб. пособие/ А.В. Новокрещёнов. - Новосибирск: изд-во СибАГС, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-8036-0730-4

37. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения» Авторы-составители: Нугуманова Л. Н., ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-р пед. наук Яковенко Т. В., проректор по научной и инновационной деятельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук Составители: Зияева Г.А., директор Центра реализации стратегий развития образования ГАОУ ДПО ИРО РТ Галеева А.З., научный сотрудник ГАОУ ДПО ИРО

РТ Зайнуллин М.А., специалист ГАОУ ДПО ИРО РТ, Казань, 2020.

38. Огнев, Александр Сергеевич. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. ISBN 5-9268-0154-0

39. Особенности адаптации молодых специалистов в организации: отечественный и зарубежный опыт Суворин А.В. В сборнике: Современные технологии управления: от проблем к решению. сборник статей участников I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации ЮжноУральский государственный университет Кафедра «Менеджмент». 2022 С. 118-124.

40. Пасовец Ю.М. Образовательно-профессиональная подготовка специалистов в процессе формирования резерва управленческих кадров: региональный опыт // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 2. С. 249

41. Применение высоких технологий в управлении: проблемы и перспективы развития Рябинин А.В. Человек. Социум. Общество. 2022. № 10. С. 113-118.

42. Поленякин И.В. Выраженность качеств ментора у современных студентов - будущих педагогов // Педагогика и психология образования. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyrazhennost-kachestv-mentora-u-sovremennyh-studentov-buduschih-pedagogov> (дата обращения: 10.12.2023).

43. Попова Л.В. Особенности менторства как формы сотрудничества и развития в образовании одаренных обучающихся // Нижегородское образование. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mentorstva-kak-formy-sotrudnichestva-i-razvitiya-v-obrazovanii-odarenyh-obuchayuschih-sya> (дата обращения: 12.12.2023).

44. Пухова Анна Геннадьевна, Беляева Татьяна Константиновна, Ярихович Людмила Андреевна. Технология менторинга: понятие, сущность, принципы и функции. // Проблемы современного

- педагогического образования. 2023. №79-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-mentoringa-ponyatie-suschnost-printsipy-i-funktsii> (дата обращения: 27.12.2023).
45. Романов В.Л. Социально-инновационный вызов государственному управлению. М.: РАГС, 2006.с.54
46. Рязанцева, М.В. Анализ кадровых технологий в государственной гражданской службе Российской Федерации / М.В. Рязанцева, А.О. Субочева //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. - №11-3
47. Самыгин, С. И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, Д.С. Загутин. - М.: Феникс, 2015. - 350 с. ISBN 978-5-222-23660-4
48. Силбер Ли. Карьера для творческого человека / Силбер Ли ; пер. с англ. –М. : Гардарика, 2012. – 200 с. ISBN 5-94015-007-1
49. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие М.:Эксмо, 2011-543 с. ISBN 978-5-699-19285-4
50. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в организациях Саенко И.И., Свиридова Д.А. В сборнике: Образование. наука. карьера. сборник научных статей 4-й Международной научно-методической конференции. Курск, 2021. С. 160-162. ISBN 978-5-00044-492-4
51. Суворов А.А. Зарубежная практика профессионально-должностного роста государственных гражданских служащих // Вестник университета. – 2016. – №10. – С. 222-226.
52. Суворов А.А. Правовые основы профессионально-должностного роста государственных гражданских служащих // Вестник университета. – 2016. – № 11. – С. 232-236.
53. Сухарев С.А. Элементы системы управления государственным кадровым потенциалом // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и

управление. 2011. № 2. С. 191–195.

54. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 01 г. №197-ФЗ (в ред. от 30.06.03 г.) // СЗ РФ. 2002. №1 (ч. 1). Ст. 3; №30. Ст. 3014; Ст. 3033; 2003. №27 (ч. 1). Ст. 2700.

55. Чуканова, Т.В., Черная, Е.В. Проблема мотивации в исследованиях отечественных и зарубежных психологов в конце XX века // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 5. – С. 276-

278Шамарова Г. М. Современные тенденции мотивации труда муниципальных служащих / Г. М. Шамарова // Управление персоналом. – 2015. – №22. – С.15.

56. Шамарова Г.М. Правовой статус муниципального служащего // Муниципальная служба: правовые вопросы. - №3. – 2014.

57. Фролова А.С., Болдырева Н.В. Проблема наставничества в работе с новичками. // Вестник УМЦ. 2019. №2 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-nastavnichestva-v-rabote-s-novichkami> (дата обращения: 24.12.2023).

58. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк, О.С. Надеина – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. –139 с.