



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 инструмент развития карьеры»

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

90,11 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«08» августа 2021 г.

зав. кафедрой ЭУиП

 к.э.н., доцент, Рябчук П.Г.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1

Карачун Юлия Алексеевна

Научный руководитель:

д.ф.н., профессор,

Иванова Ольга Эрнстовна



Челябинск  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ</b> .....	7
1.1 Состояние процесса развития карьеры персонала в организации в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2 Эффективные методы развития карьеры персонала.....	13
1.3 Менторство как эффективный инструмент развития карьеры	32
Вывод по первой главе.....	39
<b>ГЛАВА 2. МЕНТОРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИЛИСТОВ ФЕДЕРАЛЬНО НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ Г. ШУМИХА</b> .....	42
2.1 История и функции Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Кургансой области в г. Шумиха .....	42
2.2 Анализ инструментов развития карьеры в Территориально Обособленном Рабочем Месте УФНС России по Курганской области в г. Шумиха .....	54
2.3 Рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха .....	57
Вывод по второй главе.....	67
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	69
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	71
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** На сегодняшний момент в сфере управления персоналом используются разные способы и подходы. И одним из новейших, объединяющих в себе разные методы и техники, предоставляющим новые возможности, признано менторство как отличный инструмент воздействия на результаты деятельности разных людей и организации в целом. Инновационное управление в стиле менторства – это взгляд на работников, как на значимый дополнительный ресурс организации. Где всякий работник представляется неповторимой творческой личностью, способной самостоятельно решать большинство задач, демонстрировать инициативу, совершать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения. Менторство – инструмент личностного и профессионального становления, формирование которого началось в 70-х годах XX века и позволяло достигать 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 создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. Главной целью менторства как способа развития считается содействие работнику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи. Главной характерной особенностью менторства является то, что ментор (наставник) помогает человеку найти свое решение, а не решает проблему за него. Таким образом, ментор совершенно не обязательно является ведущим экспертом в какой-либо проблемной области. Но он должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных

потенциалов. Ради достижения успеха ментору нужно знать и понимать, как процесс менторства, так и все множество стилей, навыков и техник, используемых в менторстве.

В связи с этим было бы не только интересно, но и актуально рассмотреть данный инструмент обучения персонала и развития карьеры.

**Степень изученности темы исследования.** В современной литературе и практике в достаточно неполной мере рассматривается тема менторства в карьере специалистов разных профилей.

Исследования данной темы, привели к выводу, что в современной практике такой способ развития специалистов широко не используется и обусловили выбор темы данного исследования: «Менторство как эффективный инструмент развития карьеры».

**Объект исследования:** процесс развития карьеры персонала.

**Предмет исследования:** менторство как эффективный инструмент развития карьеры.

**Цель исследования:** развитие карьеры посредством менторства.

**Задачи исследования:**

- 1) Проанализировать состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.
- 2) Изучить эффективные инструменты развития карьеры персонала.
- 3) Рассмотреть менторство как эффективный инструмент развития карьеры.
- 4) Проанализировать характеристику организации Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.
- 5) Разработать рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

**Гипотеза исследования** предполагает, что качество работы новых сотрудников может быть повышено, если будет разработана и внедрена модель наставничества новых сотрудников с использованием технологии менторства.

**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: В.И. Блинов, Е.Ю.Есенина, И.С. Сергеев, С.И. Сотникова, Т.М. Храмова.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработанных рекомендациях по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

**Методы исследования:** административные, экономические социально-психологические методы, методы прямого воздействия, формальные и неформальные методы. Анализ персонала количественный и качественный. Анализ внешней среды, SWOT-анализ. Теоритический анализ философской, психологопедагогической, специальной, справочной литературы, наблюдение, диагностические методы.

**База исследования:** Территориально Обособленное Рабочее Место УФНС России по Кургансой области в г. Шумиха.

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

В первой главе «Теоретические основы менторства как эффективного инструмента развития карьеры» рассмотрено состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента, эффективные инструменты развития карьеры персонала и

менторство как инструмент развития карьеры. Во второй главе «Менторство как инструмент эффективного развития карьеры специалистов ТОРМ УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

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

Обеспечение эффективного функционирования организаций требует экономически грамотного управления их деятельностью. При этом существенное значение приобретают вопросы управления персоналом в организации, поскольку персонал оказывает большое влияние на ее деятельность.

Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Каждое структурное подразделение представляет собой рабочую группу, члены которой взаимодействуют между собой. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом [1].

Одной из важных и актуальных проблем кадровой работы в организациях является развитие персонала. Поскольку именно кадровое развитие в организации и вне ее способствует росту не только социально-экономической эффективности работы организаций, но и повышает гибкость управления, оптимизирует делегирование полномочий, улучшает морально-психологический климат в коллективе и совершенствует организационную культуру в целом.

Кадровое развитие в организации выступает как система взаимосвязанных действий. А элементами данной системы, в свою

очередь, являются формирование и разработка кадровой стратегии, планирование количественной и качественной потребности в персонале, организация процесса адаптации во всевозможных ее направлениях, организация профессионального обучения, переподготовка и повышение квалификации сотрудников, управление трудовой карьерой и служебно-профессиональным ростом, корректировка и реализация корпоративной культуры и т.п.

Анализ терминов [2]:

Эффективный – приводящий к нужным результатам.

Инструмент – средство воздействия на объект приводящий к нужному результату.

Карьера – положение в обществе достигнутое какой-либо деятельностью.

Карьерная лестница – путь который необходимо пройти специалисту чтобы добиться успеха.

Профессиональная деятельность – это являющийся основным источником дохода вид трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы. Наличие у человека определенной профессии является свидетельством того, что он может квалифицированно выполнять данный вид работ. Многие профессии подразделяются на специальности.

Профессиональный рост – это развитие человека в сфере своей деятельности, приобретение новых навыков и опыта работы, которые могут помочь достичь успеха в карьере. Он открывает широкие горизонты для достижения поставленных задач, реализации своего потенциала, преобразования жизни.

Современная профессиональная деятельность выставляет высокие требования к уровню квалификации персонала современной организации, знаний и профессиональных навыков работников. В связи с этим



появляется проблема необходимости роста по карьерной лестнице. В последнее время со стороны управления персоналом уделяется большое внимание способам карьерного продвижения. Влияние на продвижение оказывают механизмы взаимодействия этих важных факторов. Руководителям необходимо владеть принципами построения карьеры работников, замещения вакантных должностей и формирования кадрового резерва. Серьезное внимание необходимо уделять рассмотрению особенностей продвижения служащих всех уровней: руководителей, специалистов и технических исполнителей, проблемам невозможности полной реализации трудового потенциала.

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. Другая карьера – в домашнем хозяйстве, в семье, в организациях социального регулирования, ее сопоставимость с традиционной карьерой в работе по найму – явление относительно новое в жизни и в науке. 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 [3]. 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 служенной лестнице, изменение способностей, навыков,

квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [4]. 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 [5].

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

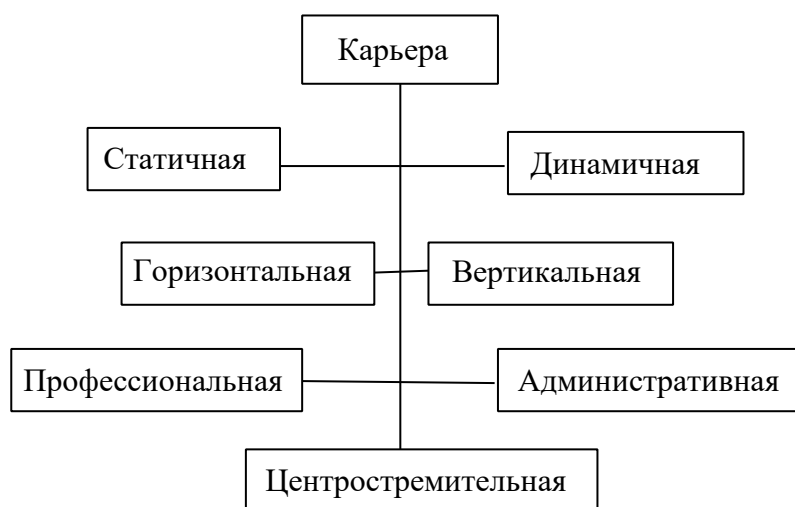


Рисунок 1 – Основные типы развития карьеры

Карьера бывает статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста, и динамичной, связанной со сменой рабочих мест [6]. 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.

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. Говорится о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту [7]. Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени усваивания определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства. Факторами успешной карьеры могут быть случай, предоставляющий человеку шанс; реалистический подход к выбору направления; хорошее знание своих сильных и слабых сторон; четкое планирование; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи). Может развиваться разными темпами. На отечественных предприятиях имеет место нарастающий карьерный темп продвижения работников; примерно такая же практика существует и в США. Здесь, чтобы иметь возможность занять ведущую должность в руководстве фирмы, нужно быть к 39-44 годам управляющим крупного отделения. Преимущество отдается тем, кто проработал, по меньшей мере, два года в качестве рядового инженера на

производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности; в течение 2-4 лет руководителем группы инженеров, в течение 3-6 лет начальником подразделения с несколькими отделами; желательное участие в руководстве чрезвычайными ситуациями, управлении зарубежными отделениями. В Японии карьера начинается примерно через десять лет работы в организации. Внутренняя оценка успешности и неудачности карьеры происходит путем сравнения настоящего положения вещей с личными целями и требованиями данного человека, а внешняя ссылается на мнения окружающих, занимаемой должности, статусе, влиятельности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутреннего конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями[8].

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются. Опираясь от них, люди начинают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. Мотивы, движущие карьеру представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Мотивы, движущие карьеру.

Наименование	Характеристика
Автономия	Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.
Функциональная компетентность	Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает через призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, однако высоко ценят внешнее признание со стороны руководства и коллег.
Безопасность и стабильность	Деятельностью сотрудников управляет стремление сохранить и укрепить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей гарантии.

Управленческая компетентность	Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху. Они ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, высокой заработной платой, привилегиями, важной и ответственной работой, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.
Предпринимательская креативность	Людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры – это приобретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.
Потребность в первенстве	Человек всегда хочет быть первым.
Стиль жизни	Человек ставит перед собой задачу объединить потребности личности и семьи, к примеру, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти насыщенность работы, ее увлекательность, разнообразие.
Материальное благосостояние	Людьми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или другими формами вознаграждения.
Обеспечение здоровых условий	Человеком движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются. Таким образом, карьера является важнейшим фактором в реализации человека как профессионала. От его желаний, стремлений и движущих мативов зависит, как быстро она будет развиваться и на какой ступени достигнит своего пика. В настоящей работе, помимо личных мотивов, мы будем рассматривать наиболее эффективные инструменты, помогающие расти по карьерной лестнице в течение трудовой жизни.

## 1.2 Эффективные инструменты развития карьеры персонала

Анализ терминов:

Стратегическое управление – функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам. Формулировка стратегии – образа действий, и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента. Конкурентные позиции – положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде [9].

Личная эффективность и личная результативность – умение быстро и эффективно справляться со своей задачей, способность, используя минимальные личные ресурсы, достигать высоких результатов.

В стратегическом управлении есть целый ряд универсальных инструментов, которые можно эффективно использовать в построении карьеры.

Инструмент 1 – Миссия, как главная цель и предназначение.

Каждый человек, начинающий строить карьеру, должен четко понимать, что мир рационален и дает блага (ресурсы) в обмен на усилия, что успеха можно добиться только, удовлетворяя потребности других людей. Поэтому первое, что нужно сделать – определить свою миссию, ответив на три вопроса: что я хочу? что умею делать? и можно ли это продать?

Формулировка миссии должна содержать указание на потребность, которую строитель карьеры будет стремиться удовлетворять, и сферу его деятельности.

Инструмент 2 – Видение себя в будущем.

Истинный успех в карьере включает две основные составляющие: внешнее признание и внутреннее удовлетворение. Видение, как визуальный образ будущего, конкретизирует миссию. Для него характерны такие параметры, как уровень дохода, степень общественного признания и самореализации, ступень на карьерной лестнице и другие атрибуты успеха (компания, должность, статус, кабинет, внешний вид и прочее). Для визуализации можно использовать рисунки и коллажи.

Инструмент 3 – SWOT-анализ.

Анализ собственного потенциала и внешнего окружения позволяет понять свои конкурентные позиции. Для этого нужно ответить на четыре вопроса [10]:

1. Каковы мои сильные стороны (применительно к выбранной сфере деятельности)?
2. Каковы мои слабые места?
3. Кто и что может помочь в карьере?
4. Кто и что может помешать?

Анализ поможет взвесить свои шансы и риски на пути построения карьеры, а, возможно, даже возвратит на стадию формирования миссии и видения для их пересмотра.

Инструмент 4 – Стратегическая карта и SMART цели.

Разработка стратегической карты ведется в четырех проекциях и предполагает формулировку целей профессиональной деятельности через ответы на четыре группы вопросов [11]:

1 группа: чего хочу я?

1. Каких конечных целей в области карьеры я хочу достичь?
2. Каковы цели моей профессиональной деятельности?
3. Ради чего я ей занимаюсь? Чего я хочу получить?

2 группа: чего хотят от меня?

1. Какие потребности других людей (организаций) я должен удовлетворить, чтобы добиться своих целей?

2. Кого конкретно я должен удовлетворить, чтобы достичь целей?
3. Кто мои клиенты (целевые персоны), от которых зависит достижение моих целей?
4. Что важно для моих клиентов? Чего они хотят?
5. Каковы требования заинтересованных сторон?
6. Кто влияет на достижение моих целей?
7. Как я должен воздействовать на целевые персоны?
8. Какие конкурентные преимущества я должен обеспечить?

3 группа: Что я должен делать?

1. Какова должна быть моя деятельность? Как она должна быть организована?
2. Какие процессы в своей профессиональной деятельности я должен организовать и поддерживать?
3. Каким образом должны быть описаны составляющие процессов моей деятельности (требования, технологии, ресурсы, критерии оценки)?

4 группа: каким я должен быть?

1. Каким я должен быть, чтобы суметь организовать деятельность по выбранным процессам?
2. Как должна выглядеть модель моих компетенций (знания, умения, личные качества)?
3. Каким я должен быть, чтобы суметь организовать деятельность так, как нужно?
4. Какие я должен иметь знания, навыки, личные качества?

Сформулированные цели должны удовлетворять критериям SMART, т.е. быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, с определенными сроками.

Инструмент 5 – Анализ компетенций по матрице BCG.

Анализ компетенций необходим для понимания, какой набор знаний, навыков, личных качеств имеется, и каким образом их развивать. При этом нужно выявить четыре группы качеств [12]:



1. Дойные коровы: качества, которые хорошо развиты, уже приносят и в дальнейшем будут приносить пользу.

2. Звезды: качества, которые развиты, но должны быть усовершенствованы и точно понадобятся для карьеры.

3. Знаки вопроса: качества, которые пока не очень развиты или вообще не развиты, но которые могут понадобиться в будущем (есть вероятность, что не понадобятся).

4. Мертвые собаки: Качества, которые плохо развиты и не нужны для будущего.

Инструмент 6 – Оценка уровня компетенций.

Для оценки уровня компетенций может быть использован бенчмаркинг и GAP – анализ. Нужно ответить на вопросы [13]:

– Какова модель совершенства (в разрезе компетенций) для той миссии, которую я выбрал?

– Каков я сейчас? Есть ли разрыв между мной сегодняшним и тем, каким я должен стать, чтобы: организовать деятельность, удовлетворить клиентов и достичь своих целей.

Для анализа можно выбрать 6-8 критериев (компетенций) и оценить по каждой из них свое текущее состояние в % от модели совершенства.

Частный способ: составить перечень компетенций, требуемых к соискателям на желаемую должность, и провести анализ разрывов между текущим уровнем и необходимым. Для наглядности можно использовать лепестковые (радарные) диаграммы и 5-10 балльную оценку. В результате будет получена соответствующая оценка степени соответствия желаемой должности и выявятся направления необходимых улучшений.

Инструмент 7 – Политика поведения.

Разработка политики предполагает выбор принципов, правил, ценностей, которых следует придерживаться на пути к своим целям. Для этого нужно ответить на вопросы [14]:

1. Как я должен поступать с другими людьми, чтобы достичь целей?

2. Как я должен действовать, чтобы удовлетворить потребности целевых персон?

3. Каковы мои принципы, моральные нормы и ценности? Насколько твердо я готов их придерживаться?

Инструмент 8 – План действий по развитию карьеры.

План действий включает цели, показатели, конкретные мероприятия со сроками, затратами и деталями реализации. Они могут касаться обучения, исследования рынка труда, изучения требований целевых персон, анализа конкурентов, налаживания связей, продвижения в социальных сетях, написания книг, статей, получения навыков и прочего.

Инструмент 9 – Расстановка приоритетов

В виду ограниченности сил и средств бывает необходимо установить приоритеты. Ресурсы следует вкладывать туда, где будет наибольший результат. Речь идет об использовании Правила Парето и ABC-анализа. Все мероприятия плана нужно ранжировать, разделив на 3 группы [15]:

1. группа А: срочно и обязательно
2. группа В: не срочно, но обязательно
3. группа С: желательно

Инструмент 10 – Измерение личной результативности и эффективности

Личная результативность представляет собой степень достижения личных целей (отношение результатов к целям). Поскольку целей несколько, целесообразно рассчитывать интегрированный показатель результативности, как средневзвешенное значение частных показателей результативности по каждой цели. Весовые коэффициенты целей устанавливать с учетом их приоритетности.

Личная эффективность представляет отношение личных результатов (эффектов) к затратам. Правило рационального поведения гласит, что полученные результаты должны превышать затраченные ресурсы. В краткосрочном плане отдачу затрат не так просто рассчитать, многие

результаты имеют экономический эффект в будущем. Поэтому в оценке эффективности целесообразно сконцентрировать внимание на идентификации затрат (времени, ресурсов, денег) и сравнении их с результатами по группам эффектов: доход, статус, самореализация, улучшение взаимоотношений, прирост компетенций, интеллектуальные труды, прирост клиентов, выстраивание процессов и прочее.

#### Инструмент 11 – Анализ проблем

На пути построения карьеры необходимо проводить анализ проблем, а также проверять соответствие предпринимаемых действий поставленным целям и выбранной стратегии. Для этого могут использоваться разнообразные методы анализа, в том числе [16]:

1. анализ проблемного поля
2. диаграмма Исикавы
3. метод 5 почему?
4. анализ отклонений от плана
5. анализ разрывов (Gap-анализ)
6. факторный анализ
7. другие методы

Проблема – это всегда разрыв между желаемым и действительным. Анализ проблем и причин их возникновения позволяет провести корректировку действий, поведения, стратегий, а также устранить причины несоответствий. И

Инструмент 12 – Цикл PDCA. Работа по управлению карьерой должна стать регулярной и проходить циклически [17]:

1. планирование (plan) – разработка целей и показателей процессов деятельности в соответствии с требованиями заинтересованных сторон
2. осуществление (do) – организация исполнения деятельности по процессам
3. проверка (check) – контроль деятельности и измерение результатов процессов

4. действие (act) – принятие действий на основе анализа деятельности и результатов процессов.

Инструмент 12 – Матрица «Хочу – могу»

Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества – помочь молодому специалисту «перейти» в квадрат «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности [18].

Готовность молодого специалиста к работе, по модели ситуационного руководства Херси-Бланшара, может происходить в 4-х ситуациях изображенных на рисунке 2.

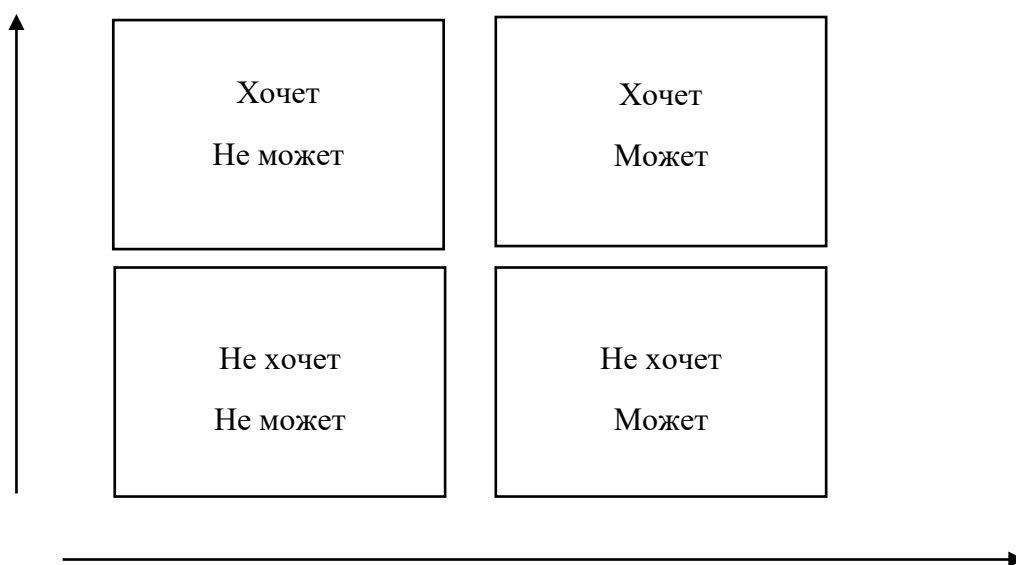


Рисунок 2 – Матрица «Хочу – могу»

1 ситуация «Не могу – не хочу». Человек не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу – хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как то, чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужно 21 день.

3 ситуация «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умения. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу – не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Обучение молодых специалистов – это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников [19].

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

#### 1. Бессознательная некомпетентность.

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине, осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

#### 2. Осознанная некомпетентность.

При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, подросток, не умеющий водить машину,

постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность.

### 3. Осознанная компетентность.

Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как опытный дизайнер делал макет обложки журнала, то есть, осознает, что «знает о том, что знает». Так, успешно закончив курсы, и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

### 4. Бессознательная компетентность.

При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю».

Возможность использования стратегических инструментов в управлении карьерой в очередной раз убеждает в универсальности управленческих методов и технологий, и их применимости в различных сферах жизни. Еще одним эффективным инструментом развития карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою эффективность и жизнеспособность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в организацию и работает там до выхода на пенсию [20].

Задачи для реализации карьеры представлены на рисунке 3.

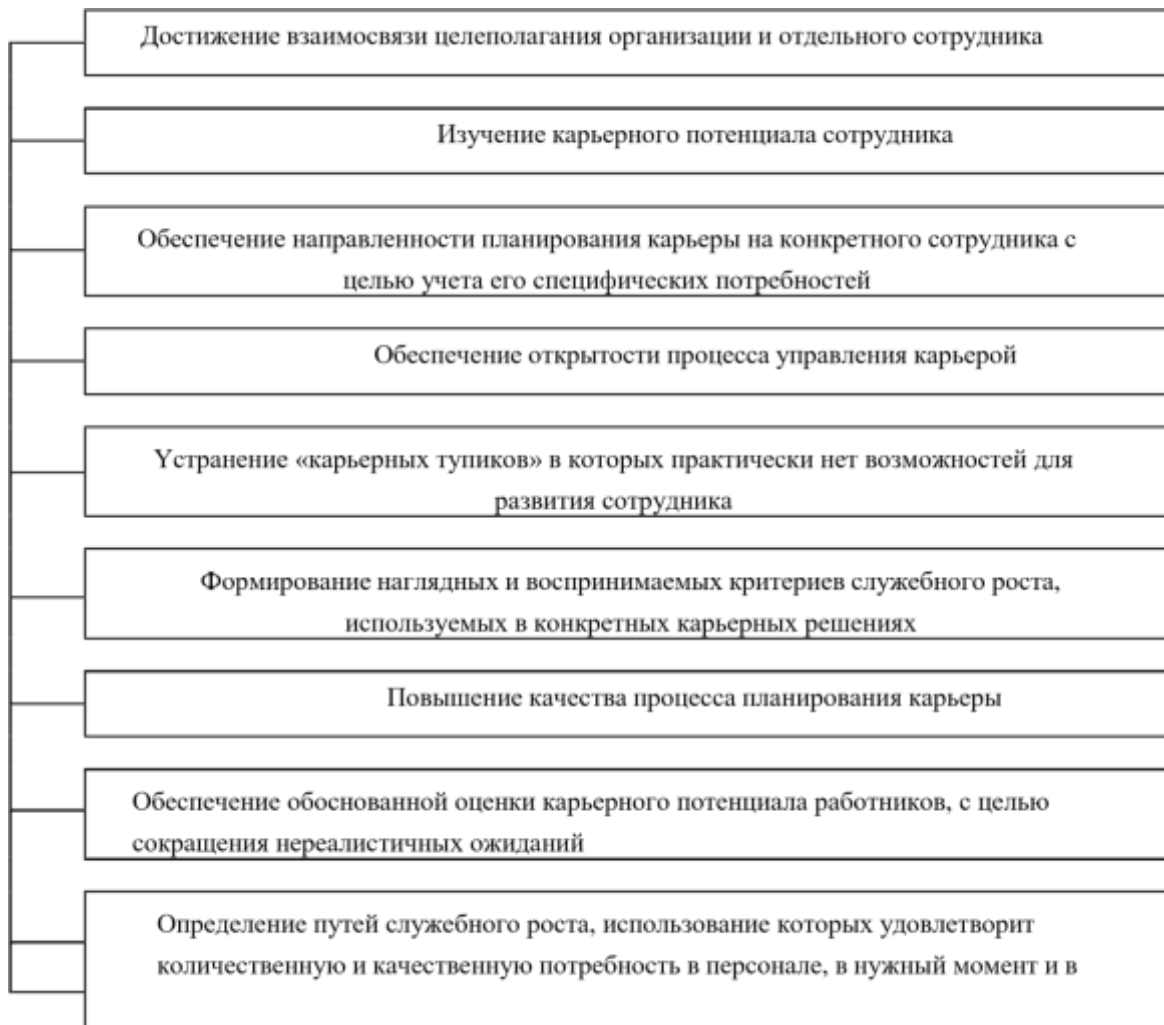


Рисунок 3 – Задачи для реализации карьеры

За это время человек может поменять несколько мест работы, продвинуться по карьерной лестнице и сменить род деятельности - и все это в рамках одной организации. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с организацией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его организации.

Система создает уверенность в завтрашнем дне, сотрудник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30% сотрудников в крупных организациях; в случае ухудшения финансового положения организации все равно проводят увольнения;

соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах [21].

Японская система пожизненного найма – это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие причины: страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда; страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, тормозит техническое развитие производства; большая текучесть кадров обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда речь идет о высококвалифицированном персонале. Обеспечение гарантий занятости – одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы. В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») можно выделить шесть ее типов [22]. Все типы представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Типы внутриорганизационной карьеры

Наименование	Характеристика
Целевая(линейная) карьера	Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.
Монотонная (стабильная) карьера	Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего Социально-профессионального статуса и материального положения.
Спиральная карьера	Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.



Мимолетная (короткая) карьера	Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит спонтанно, без видимой целенаправленности.
Стабилизационная карьера	Сотрудник растет до определенного уровня и остается на нем длительное время – более восьми лет.
Затухающая (снижающаяся) карьера	Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» – заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации. Чаще всего такое происходит в силу действия причин личного характера – злоупотребления алкоголем, болезнь и пр. В силу реальных причин сотрудник начинает не соответствовать требованиям занимаемых должностей и постепенно опускается до более низкого уровня

По мнению многих авторов, многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Модель «трамплин» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Модель карьеры «Трамплин»

Жизненный путь сотрудника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, опыта и знаний. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе сотрудник занимает высшую для него должность и старается продержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 – 25 лет. Также данная модель является типичной для

специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, хорошего трудового коллектива, невысокой загрузки, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на долгожданную пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне подходящей в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих [23].

В случаях, когда таким образом принудительно обрывается трудовая деятельность человека, чей образ жизни и интересы напрямую связаны с занимаемой должностью, этот «прыжок» может оказаться смертельным в прямом смысле этого слова. Примером может служить ряд средних и мелких партийно-хозяйственных функционеров СССР, одним махом лишившихся работы после его распада и не нашедших себя в рыночных реформах в России и бывших союзных республиках. Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время, например, не более 5 лет. Модель представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Модель карьеры «Лестница»

Этого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей.

С ростом квалификации, творческого потенциала производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице.

Каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры сотрудник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения, широта кругозора, а здоровье еще не утрачено.

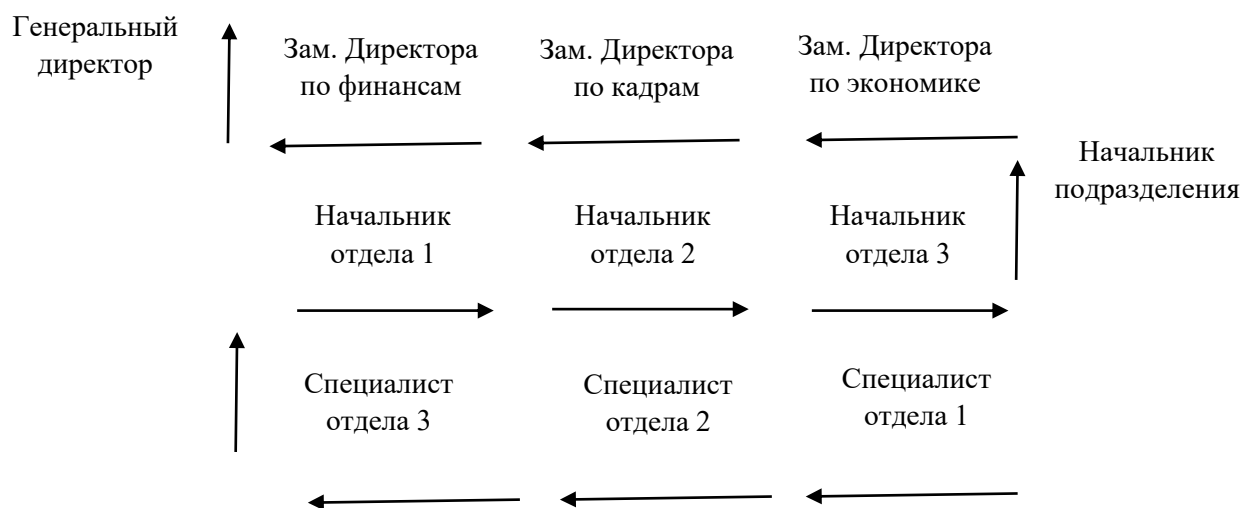
Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая.

Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров) с хороших позиций сохранения здоровья и работоспособности сотрудника [24].

После занятия верхней должности происходит планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

Модель карьеры «змея» представлена на рисунке 6.



## Рисунок 6 – Модель карьеры «Змея»

Она предусматривает горизонтально – вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает недолгое время (1-2 года).

Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 4. Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором организации, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и в полной мере изучает важные участки деятельности. Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах.

Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально- психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела. Модель карьеры «перепутье» предполагает по

истечении определенного фиксированного или переменного срока работы  
прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки  
(аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении,  
перемещении или понижении в должности и представлена на рисунке 7.

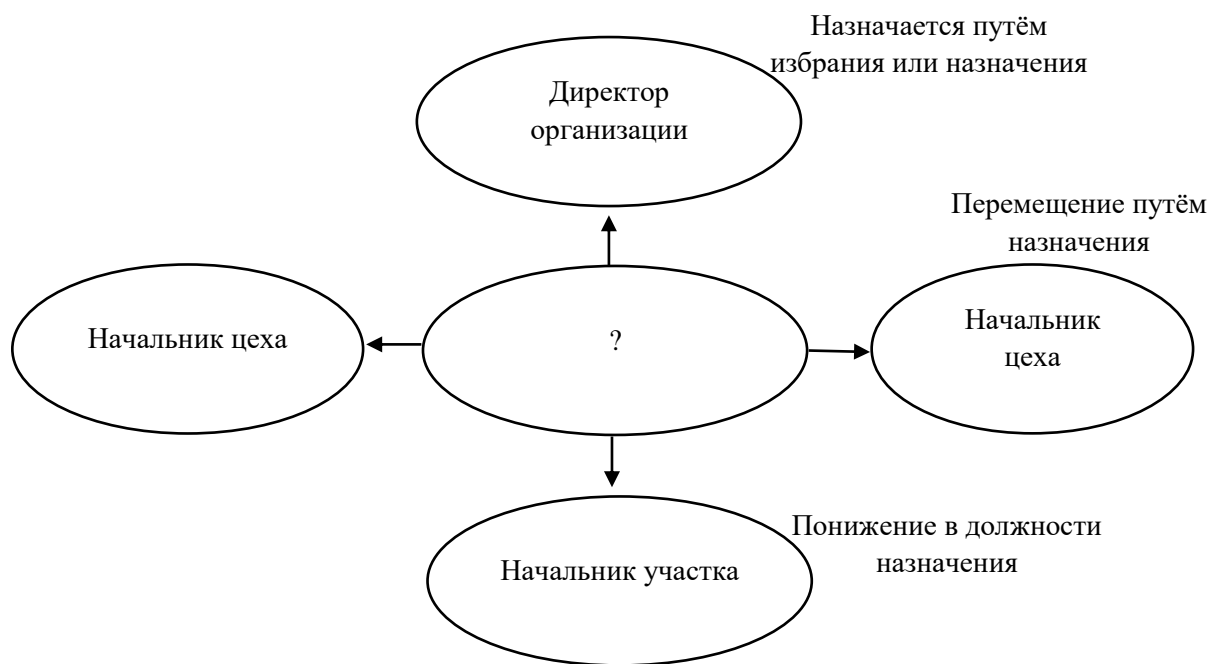


Рисунок 7 – Модель карьеры «Перепутье»

Эта карьера может быть предложена для совместных организаций и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации [1]. При планировании деловой карьеры выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности. В таблице 4 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования [25]. Этапы карьеры представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированно го специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, уровень зарплаты
Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	до 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

В таблице 3 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс

самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования. Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период сотрудник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье.

Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия сотрудника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье [26].

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности сотрудника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим

источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации). Этап завершения длится от 60 до 65 лет.

Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры.

Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации завершена.

Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье [27].

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что существует огромное количество разновидностей и инструментов развития карьеры, а в пределах каких из них будет развиваться профессиональная деятельность отдельно взятого человека зависит от производственных особенностей и структуры предприятия, а также от личностных качеств работника.



### **1.3. Менторство как эффективный инструмент развития карьеры**

Анализ терминов:

Менторство – это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени.

Ментор – опытный профессионал, источник знаний и ответов. Он вдохновляет, помогает развиваться в личной и профессиональной жизни своему подопечному – менти.

Менти – подопечный ментора, начинающий специалист.

Менторство существует со времен античности: Аристотель был наставником Александра Македонского, а Сократ – учителем Платона. Ментор в современной трактовке – это эксперт в своей области, который помогает менее опытному человеку строить карьеру, развивать полезные качества и избегать типичных ошибок.

По сути, это наставник, который добился успеха и готов бесплатно поделиться своими секретами с другим человеком, чтобы его карьерный путь был короче и успешнее на всех этапах.

Существует несколько моделей менторства. Модели представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Модели Менторства

Модели менторства	Описание
Модель научения	Ментор выступает как учитель, передающий правила и ценности, которые должны быть усвоены учеником
Компетентностная модель	Ментор связывает обучение с практическим применением полученных знаний
Рефлексивная модель	Ментор выступает в роли конструктивного критика, участвующего в оценке обучения
Модель культиватора	Ментор помогает понять особенности профессиональной культуры
Модель спонсора	Ментор помогает установить необходимые профессиональные связи, выступает в роли менеджера
Модель психолога	Ментор помогает найти безопасное место для выплеска эмоций
Модель просветителя	Ментор помогает создать возможности для профессионального обучения
Модель развития	Ментор помогает достичь личностного и профессионального роста через рефлексию

В отличие от руководителя, наставника не особо волнует, вовремя ли вы приходите на работу и какие формулы в Excel умеете использовать. Он фокусируется на глобальных вещах: достижении целей и профессиональном росте. Хотя руководитель тоже может быть ментором для своих подчиненных, такие программы наставничества есть у многих компаний. Если среди коллег найти ментора не получается, то всегда можно сделать это вне работы. Ментор есть даже у топ-менеджеров: иногда им тоже требуются советы и поддержка. В пользу этого говорит статистика: основатели трети технологических компаний Нью-Йорка с общей прибылью более 100 миллионов долларов регулярно общаются с менторами.

Когда скончался Стив Джобс, Марк Цукерберг отметил, что создатель Apple был бесценным наставником.

Кроме того, эксперты из Endeavour проанализировали технологические компании Нью-Йорка и пришли к выводу, что молодые стартаперы, которые имели опытного наставника оказались в три раза успешнее коллег по размеру дохода, интересу инвесторов и количеству сотрудников. Таким образом мы можем сделать вывод, что менторство – это эффективный инструмент влияния на карьеру. И вот чем конкретно полезен ментор в карьере [28]:

1. Обладает большим опытом. Ментор прошел через разные ситуации и знает, как решать задачи, с которыми вы сталкиваетесь впервые. Он поделится опытом, и вы сможете учиться на чужих ошибках.

2. Поделится полезными контактами. У хорошего наставника много знакомых из разных сфер. Если понадобится, он сведет вас с ними и даст рекомендации. Такие связи очень важны для успешной карьеры.

3. Задает правильные вопросы. Ментор поможет взглянуть на ситуацию под новым углом и найти неожиданное решение проблемы в ситуациях, которые казались вам безвыходными.

4. Видит более полную картину. Человеку со стороны легче объективно оценить вашу карьерную ситуацию и перспективы. Вместе с ним вы выстроите стратегию развития, расставите приоритеты, определите первостепенные цели и поймете, какие скиллы нужно прокачивать, чтобы их достичь.

5. Поможет конкретными действиями. Если вы запускаете стартап, он может проконсультировать по юридическим вопросам или даже дать рекламу вашего бизнеса через свои каналы.

В январе 2017 г. Альфа-банк запустил программу «Тень». Ее цель – облегчить ротацию сотрудников между отделами. Она адресована в том числе специалистам моложе 30 лет, которые начинают скучать, если долго засиживаются на одном месте.

На сайте программы сотрудник может выбрать одного из 125 наставников (менторов). Например, если молодой человек хочет научиться

вести трудные переговоры о продажах, он выбирает коллегу-ментора с сильными навыками переговорщика. И потом следует за ним буквально тенью. 185 человек уже прошли такие стажировки. 25-летний менеджер, который продавал потребительские кредиты в торговых центрах, после стажировки перешел в департамент рисков. Но возможны и более радикальные переходы – из бухгалтеров в маркетологи. И это ломает привычный карьерный сценарий, когда вырасти можно только внутри отдела и через головы коллег.

Менторство имеет несколько форм, вот некоторые из них [29]:

#### 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.

Как это работает?

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

Далее он работает по такой схеме [30]:

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 [31]:

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.

Для компании запуск менторства также приносит немало бенефитов.

Среди них:

- удержание в компании талантливых и лояльных людей;
- внедрение культуры knowledge sharing;
- развитие культуры обратной связи;
- создание базы обучающих материалов и экспертов;

- повышение квалификации своих сотрудников;
- выработка профессиональных стандартов;
- улучшение коммуникации, как вертикальной, так и горизонтальной;
- повышение эффективности и продуктивности сотрудников;
- ускорение внедрения изменений;
- дополнительный нетворкинг и тимбилдинг.

Одно из основных направлений в работе с персоналом – это формирование системы наставничества. Грамотное обучение новых кадров готовит их к успешному выполнению стоящих перед ними задач. То есть чем эффективнее наставничество, тем активнее будет проявлять себя сотрудник.

Работа по программе наставничества включает в себя следующие этапы:

1. Привлечение опытных сотрудников компании и линейных руководителей к возвращению и обучению молодых специалистов и новичков;
2. Освоение наставниками методик обучения взрослых;
3. Разработка системы мотивации наставников, стимулирующая на выполнение этой функции;
4. Разработка критериев для оценки работы наставников;
5. Разработка критериев для оценки эффективности системы наставничества в целом.

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. Менторство имеет ряд плюсов не только для специалистов, но и в целом для организации. Ведь чем быстрее сотрудники вникают в процесс, чем меньше ошибок они совершают в

своем рабочем процессе, тем быстрее достигаются общие цели всей организации.

Для оценки эффективности системы менторства используют следующую систему показателей:

Снижение текучести персонала в период испытательного срока:

$\% \text{ текучести до внедрения Системы Менторства} / \% \text{ текучести после внедрения Системы Менторства}$

Снижение затрат на обучение персонала:

$\text{Затраты на обучение до внедрения Системы Менторства} / \text{Затраты на обучение после внедрения Системы Менторства.}$

Увеличение процента успешной оценки по итогам обучения:

$\text{Средняя оценка до внедрения Системы Менторства} / \text{Средняя оценка после внедрения Системы Менторства.}$

Рост вовлеченности персонала. Оценивается на основании регулярных различных опросов сотрудников;

Увеличение скорости вхождения в должность. Оценивается по факту выполнения сотрудниками личных ежемесячных планов продаж;

Кроме того, применяются такие показатели эффективности работы наставников:

Снижение текучести персонала в период испытательного срока, при условии, что наставник является непосредственным руководителем:

$\% \text{ текучести до внедрения Системы Менторства} / \% \text{ текучести после внедрения Системы Менторства.}$

Качество прохождения аттестации новыми сотрудниками. Средняя оценка новичков после обучения более, чем 4,4 балла по 5-ти балльной шкале;

Процент удовлетворенности новичков работой наставника. Оценивается по результатам анкетирования новичков как в процессе адаптации, так и по ее завершению;

Оценка работы наставника руководством компании. Оценивается по результатам анкетирования руководителей структурных подразделений.

### **Выводы по первой главе**

В первой главе мы рассмотрели состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента и выяснили, что на текущий момент существует несколько разновидностей построения карьеры. Карьера бывает статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста.

Бывает динамичной, связанной со сменой рабочих мест. Бывает горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а иногда и профессии, и бывает вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы. Карьера может быть профессиональной или административной.

Также карьера может быть центростремительная, суть которой состоит не столько в перемещениях, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Говорится о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени усваивания определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Также мы рассмотрели 10 эффективных инструментов которые, на текущий момент, помогают определиться со стратегией построения



карьеры и изучили систему пожизненного найма, распространенную в Японии, возникшую после Второй мировой войны и доказавшую свою эффективность, и жизнеспособность. Также мы выяснили, что одним из самых эффективных инструментов развития карьеры является менторство. Инструмент передачи профессиональных знаний и умений от более опытного специалиста (ментора) менее опытному. Менторство имеет ряд плюсов не только для специалистов, но и в целом для организации. Ведь чем быстрее сотрудники вникают в процесс, тем меньше ошибок они совершают в своем рабочем процессе и, тем быстрее, достигаются общие цели всей организации.

## **ГЛАВА 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ**

### **2.1 Характеристика Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.**

Федеральная налоговая служба (ФНС России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов, сборов и страховых взносов, в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных обязательных платежей, за производством и оборотом табачной продукции, за применением контрольно-кассовой техники, а также функции органа валютного контроля в пределах компетенции налоговых органов.

Служба является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств, уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим аккредитацию филиалов, представительств иностранных юридических лиц (за исключением представительств иностранных кредитных организаций), а также уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, обеспечивающим представление в делах о банкротстве и в процедурах банкротства требований об уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам.

Федеральная налоговая служба находится в ведении Министерства финансов Российской Федерации.

Федеральная налоговая служба руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, нормативными правовыми актами Министерства финансов Российской Федерации, а также Положением о Федеральной налоговой службе.

Федеральная налоговая служба осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои территориальные органы во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления и государственными внебюджетными фондами, общественными объединениями и иными организациями.

Служба и ее территориальные органы – управления Службы по субъектам Российской Федерации, межрегиональные инспекции Службы, инспекции Службы по районам, районам в городах, городам без районного деления, инспекции Службы межрайонного уровня составляют единую централизованную систему налоговых органов.

Федеральная Налоговая инспекция по Курганской области.

Свое начало Государственная налоговая инспекция по Курганской области берет в 1990 году. В соответствии с Постановлением Совета Министров СССР от 24 января 1990 года № 76 «О государственной налоговой службе» и приказом Министерства финансов СССР от 21 февраля 1990 года № 12а «О создании государственной налоговой службы» начальником Государственной налоговой инспекции по Курганской области был назначен с 6 марта Николай Петрович Шитиков. Приказом № 2 он утвердил структуры областной Государственной налоговой инспекции, городских и районных государственных налоговых инспекций.

В областном аппарате было создано 7 отделов. Это отдел налогообложения прибыли государственных предприятий, организаций и объединений; отдел налогообложения прибыли кооперативных и общественных организаций; отдел налога с оборота и прочих доходов; отдел налогообложения граждан; отдел учета и отчетности; отдел организационно-методической работы и контроля; хозяйственный отдел.

Были созданы государственные налоговые инспекции по городам Кургану и Шадринску, а также в 26 районах, включая 3 района в г. Кургане. Через год эти инспекции были объединены с курганской городской. В мае 1992 года была образована государственная налоговая инспекция по Звериноголовскому району.

Затем Управление Министерства РФ по налогам и сборам по Курганской области состояло из 19 отделов. Это общий отдел; финансовый отдел; отдел кадров; отдел внутренней безопасности и защиты информации; юридический отдел; отдел обработки данных и информатизации; отдел регистрации и учета налогоплательщиков; отдел учета, анализа поступления налогов и налоговой статистики; отдел оперативного контроля и применения ККМ; отдел налогообложения юридических лиц № 1; отдел налогообложения юридических лиц № 2; отдел налогообложения юридических лиц № 3; отдел принудительного взыскания недоимки; отдел налогообложения физических лиц; отдел единого социального налога; отдел контроля в сфере производства и оборота алкогольной и табачной продукции; отдел контроля налоговых органов; отдел работы с налогоплательщиками; отдел контрольной работы.

Вместо существовавших ранее 26 инспекций в соответствии с реорганизацией было создано 14 инспекций МНС России: 4 - по городам и районам и 10 межрайонных.

Преобразование Министерства Российской Федерации по налогам и сборам в Федеральную налоговую службу повлекло за собой изменения в системе налоговых органов Курганской области. Приказом ФНС России от

10 октября 2004 года Управление МНС России по Курганской области преобразовано в Управление ФНС России по Курганской области.

В связи с преобразованием в Управлении ФНС России по Курганской области, изменилась и его структура. В настоящее время оно состоит из 21 отдела. В области созданы одна городская и четыре межрайонных инспекции.

В настоящее время в налоговых органах области трудятся около тысячи человек.

Осуществление контроля и надзора за соблюдением законодательства о налогах и сборах, а также принятых в соответствии с ними нормативных правовых актов, правильностью исчисления и своевременностью внесения налогов и сборов, а также иных обязательных платежей, за соблюдением требований к контрольно-кассовой технике, порядком и условиями ее регистрации и применения, а также полнотой учета выручки денежных средств и ряду других вопросов остается неизменным.

Общая площадь здания областного Управления составляет 5652 квадратных метра, а полезная – 1442 квадратных метра.

Общее количество персональных электронно-вычислительных машин в инспекциях региона составляет более 1000 единиц.

Структура Федеральной Налоговой Службы представлена на рисунке 8.

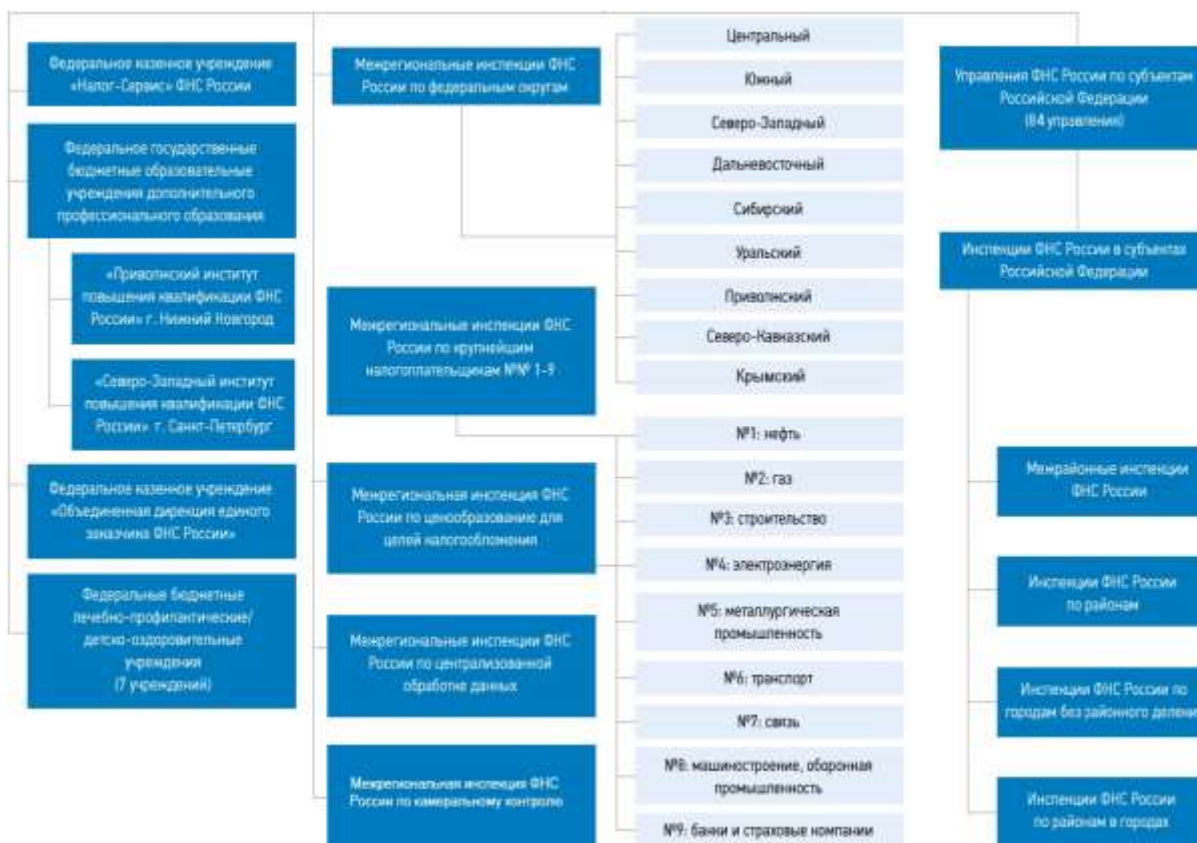


Рисунок 8 – Структура ФНС России

В г. Шумиха находится Территориально Обособленное Рабочее Место УФНС России по Курганской области в г. Шумихе и обслуживает налогоплательщиков Шумихинского, Альменевского, Куртамышского, Мишкинского, Сафакулевского, Щучанского, Целинного, Юргамышского районов [32].

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны организации, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей организации с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития организации через систематизацию имеющейся информации о

сильных и слабых сторонах, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

Выявить сильные и слабые стороны;

Выявить возможности и угрозы внешней среды;

Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;

Сформулировать основные направления развития организации;

Попробуем определить «сильные» и «слабые» стороны организации, а также угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к ней. Установим связь между ними с помощью матрицы SWOT (Таблица 5).

Таблица 5 – SWOT-анализ Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

O	Возможности	S	Сильные стороны
1	Сокращение времени обслуживания налогоплательщиков	1	Месторасположение
2	Увеличение контроля над организациями	2	Разделение структуры на профильные отделы
3	Централизованное хранение информации	3	Контроль государства
4	Переход на электронную отчетность	4	Большой штат персонала
5	Сокращение штата персонала	5	Высокая скорость обслуживания
T	Угрозы	W	Слабые стороны
1	Уклонение от уплат организациями	1	Старое оборудование
2	Сокращение штата персонала	2	Текучесть кадров
3	Расформирование ФНС РФ	3	Низкая заработная плата
4	Ограничение полномочий	4	Малоквалифицированный штат персонала
5	Хакерские атаки	5	Коррупция

Помимо SWOT-анализа, который рассматривает сильные и слабые стороны организации, ее возможности и угрозы, можно воспользоваться PEST-анализом, посредством которого исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды компании. PEST-анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – PEST-анализ Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

Р	Политика	Е	Экономика
1	Сокращение времени обслуживания налогоплательщиков	1	Месторасположение
2	Увеличение контроля над организациями	2	Разделение структуры на профильные отделы
3	Централизованное хранение информации	3	Контроль государства
4	Переход на электронную отчетность	4	Большой штат персонала
5	Сокращение штата персонала	5	Высокая скорость обслуживания
S	Социум	T	Технология
1	Уклонение от уплат организациями	1	Старое оборудование
2	Сокращение штата персонала	2	Текучесть кадров
3	Расформирование ФНС РФ	3	Низкая заработная плата
4	Ограничение полномочий	4	Малоквалифицированный штат персонала
5	Хакерские атаки	5	Коррупция

Рассмотрим кадровые показатели, характеризующие результаты кадровой политики в отношении УФНС России по Курганской области ТОРМ г.Шумиха.

Показатели представлены в таблице 7.



Таблица 7 – Кадровые показатели УФНС России по Курганской области ТОРМ г.Шумиха.

Категории работников	Человек			Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Всего работников	96	99	81	100	100	100	-	-	-
Из них:									
государственных гражданских служащих	88	90	74	91,6	90,9	91,4	0,99	1	0,99
иных работников	8	9	7	8,4	9,1	8,6	1,08	0,94	1,02

В результате количественный состав государственных гражданских служащих в налоговом органе с 2019 по 2021годы сократился и составил 81 человек.

Численность работников, замещавших государственные гражданские должности УФНС России по Курганской области ТОРМ в г. Шумиха, по категориям и группам должностей на 1 апреля 2022 г. представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Численность работников налогового органа по категориям и группам должностей.

Категория и группа должностей	2019г.	2020г.	2021г.
Категории «Руководители»	1	1	1
Категории «помощники(советники)»	2	2	3
Категории «Специалисты», в том числе	67	72	61
Главные специалисты	27	25	29
Старшие специалисты	40	47	32
Категории «Обеспечивающие специалисты», в том числе	18	15	9
Младшие специалисты	18	15	9

Существенное значение для эффективной работы органов государственного управления имеет уровень образовательной и

профессиональной подготовки государственных гражданских служащих на различных уровнях управления.

Таблица 9 – Распределение работников налогового органа по возрасту, за 2019-2021 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Всего работников	100	100	100	-	-	-
До 30 лет	27,0	19,2	19,8	0,71	1,03	0,73
30-40 лет	48,9	48,5	51,7	0,99	1,06	1,05
40-50 лет	19,8	28,3	24,7	1,42	0,87	1,24
50-60 лет	3,2	3,0	2,5	0,93	0,83	0,78
Свыше 60 лет	1,1	1,0	1,3	0,90	1,3	1,18

Из таблицы 9 видно, что средний возраст работников за анализируемый период составляет 30-50 лет (72,9%). Государственные гражданские служащие в возрасте до 30 лет составляют 27%, 19,2%, 19,8% от численности работников за 2019, 2020 и 2021 год.

В возрасте от 40 до 60 лет общее количество составляет 27,1%, данный контингент занимает в основном главные и ведущие должности, в 2019 году на их долю приходилось 23%, в 2020 г. – 31,3% и в 2021 г. – 27%.

Половозрастной состав работников, замещающих государственные гражданские должности, приведен в таблице 10.

Таблица 10 - Распределение работников налогового органа по полу, за 2019-2021 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Всего работников	100	100	100	-	-	-
мужчин	14,6	11,1	13,6	0,76	1,22	0,93
женщин	85,4	88,9	86,4	1,04	0,97	1,01

Женщины составляют большую часть всего состава работников, причем самая высокая доля наблюдалась в 2020 году от численности работников за год и составила 88,9 %.

Мужчины же составляют малую часть от всего состава работников, и самая малая доля наблюдалась так же в 2020 году и составила 11,1%.

В таблице 11 приведены данные по распределению работников по стажу.

Таблица 11 – Распределение работников, замещающих государственные гражданские должности по стажу, за 2019-2021 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Всего работников	100	100	100	-	-	-
До 1 года	8,4	6,0	6,2	0,71	1,03	0,73
От 1 года до 5 лет	29,1	30,4	23,5	1,04	0,77	0,80
От 5 до 10 лет	48,9	49,5	54,3	1,01	1,09	1,11
От 10 до 15 лет	9,4	10,1	11,0	1,07	1,08	1,17
От 15 лет и выше	4,2	4,0	5,0	0,95	1,25	1,19

Наибольшее количество служащих (около половины или 50,9%) имеют стаж от 5 до 10 лет. Средний показатель от общего числа опрошенных составляют служащие со стажем от 1 года и 5 лет - 27,6%. Наименьшее количество служащих имеют стаж от 15 лет и выше – 4,4% , от 10 до 15 лет –10,1% и до 1 года – 7 %.

В таблице 12 представлены данные по работникам по образованию.

Таблица 12 – Распределение работников, замещающих государственные гражданские должности по образованию, за 2019-2021 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Всего работников	100	100	100	-	-	-
Высшее профессиональное	81,6	90,1	91,4	1,10	1,01	1,12
Среднее профессиональное образование	18,4	9,9	8,6	0,53	0,86	0,46
Ученая степень	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00

Наибольшее количество государственных гражданских служащих имеют высшее образование – 87,7%, оставшаяся часть имеет общее среднее, среднее специальное или незаконченное высшее образование (12,3%).

Это говорит о том, что подавляющее большинство служащих получили образование либо в ВУЗе, либо среднем специальном учебном заведении и имеют соответствующие дипломы. Из общей численности работников, замещающих государственные должности, имели 2 и более высших образования 6 человека.

Таблица 13 – Распределение работников, замещающих государственные гражданские должности по специальности, за 2019-2021 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Всего работников	100	100	100	-	-	-
По специальности «государственное и муниципальное управление»	7,4	6,6	6,96	0,9	1,04	0,93
Сельскохозяйственные науки	28,7	28,9	28,5	1	0,98	0,99
Юриспруденция	24,3	26,5	27,6	0,1	1,04	1,13

По группе специальностей «экономика и управление»	44,1	47,9	48,3	1,1	1	1,09
Технические науки	8,1	7,4	5,8	0,9	0,78	0,71
Гуманитарные науки	0,7	1,7	0,8	2,2	0,47	1,0

В таблице 14 приведены сведения о составе резерва кадров на должности государственной гражданской службы.

Таблица 14 – Состав резерва кадров на должности государственной гражданской службы, за 2019-2021 гг.

Муниципальные служащие	Структура, %
Всего состоит в резерве	100
Из них:	
До 30 лет	14,28
30-40 лет	34,69
40-50 лет	34,69
50-60 лет	12,24
Имеют высшее образование	97,9
Имеют среднее специальное образование	2,04
Прошли стажировку на должностях резерва	
Время нахождения в резерве:	
До 1 года	71,42
1-3 года	28,57
3-5 лет	-
Свыше 5 лет -	-

В составе резерва кадров на должности государственной гражданской службы находилось 28,57%, за 2021 год – 71,42%. Средний возраст работников состава резерва кадров составляет 30-50 лет – 69,4%, 97,9% имеют высшее образование, это говорит о том, что в состав резерва кадров отбираются сотрудники, имеющие опыт работы государственной гражданской службы, а также высшее образование.

Это говорит о тщательном отборе сотрудников в резерв кадров государственной гражданской службы.

В связи с проводимой реорганизацией и ликвидацией межрайонных налоговых инспекций и территориально оборудованных рабочих мест по

районам, при назначении на должность учитывалось мнение ликвидационных комиссий.

В 2021 г. 64 государственных гражданских служащих подлежали аттестации и столько же государственных гражданских служащих практически ее прошли.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оценка эффективности кадров в налоговом органе производится периодически, бессистемно, наблюдается перемещение кадров, то есть присутствует определенная нестабильность в управлении персоналом

## **2.2 Анализ инструментов развития карьеры в Территориально Обособленном Рабочем Месте УФНС России по Курганской области в г. Шумиха**

Для того чтобы анализировать работу организации в целом, рассмотрим систему управления персоналом в данной организации, запланированные мероприятия и соответствие поставленным задачам.

Миссия ФНС России – высокое качество услуг и комфортные условия для уплаты налогов при эффективном противодействии схемам незаконного уклонения от уплаты налогов для обеспечения справедливых и равных для всех условий ведения бизнеса.

Основные направления деятельности Федеральной налоговой службы:

- обеспечение соблюдения законодательства о налогах и сборах;
- создание комфортных условий для исполнения налогоплательщиками налоговых обязанностей;
- снижение административной нагрузки и упрощение процедур, развитие открытого диалога с бизнесом и обществом;
- укрепление и совершенствование кадрового потенциала;

– оптимизация деятельности налоговых органов с учетом эффективности затрат на ее осуществление.

В Стратегической карте ФНС России на 2021-2023 годы поставлена следующая цель: Укрепление и совершенствование кадрового потенциала.

С поставленной целью были определены следующие задачи: повышение профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников налоговых органов; развитие внутрикорпоративной культуры.

С установленными задачами были выбраны следующие мероприятия:

– Мотивация государственных гражданских служащих и работников ФНС России;

– Организация работы по повышению престижа государственной гражданской службы в ФНС России среди молодежи (школьники, студенты, выпускники ВУЗов);

– Организация работы по созданию системы управления талантами и организации мониторинга гражданских служащих в период прохождения гражданской службы;

– Организация работы по соблюдению Кодекса этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы и других стандартов.

Впервые на работу были приняты в основном выпускники вузов или ранее работавшие в органах власти.

Номера и даты приказов, распоряжений о закреплении наставников за испытуемым и утверждении планов прохождения испытания, указываются при назначении на должность специалиста государственной гражданской службы, в котором оговорено о конкретном наставнике по введению в должность.

При назначении на должность государственной гражданской службы, на период испытательного срока в приказах и распоряжениях

указываются конкретные наставники для оказания помощи по введению в должность.

Но по факту наставник, который закрепляется за новым сотрудником, в виду большой загруженности основной работой, не спешит прибегнуть к оказанию помощи, что затрудняет обучение работника. К тому же, как правило, новых сотрудников закрепляют за начальником отдела или заместителем начальника отдела и не всегда это один подопечный.

Складывается неблагоприятная обстановка в обучении кадров налогового органа, которая тормозит деятельность службы. Для решения проблем обучения кадров налогового органа необходимо их детальное рассмотрение и дальнейшее решения согласно поставленным задачам.

В налоговом органе управление деловой карьерой персонала должна играть важную роль в деятельности государственной 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.

Таким образом, проанализировав поставленные задачи ФНС России по стратегическому развитию компании, было обнаружено, что не все поставленные задачи достигаются в полной мере. Для достижения поставленных задач необходимо внедрить систему менторства. Менторство ориентировано на взаимообмен жизненным и практическим опытом, поддержку и развитие сотрудника в целях его карьерного или жизненного роста; иногда используется для достижения стратегических бизнес-целей; содержание менторства может быть весьма широким. Менторство играет заметную роль в передаче навыков и передового опыта в развитии персонала организаций в постоянно усложняющемся высокотехнологическом мире. Менторство является экономически выгодным методом развития персонала в организации.



Затраты на создание и поддержание эффективной системы менторства несоизмеримо меньше, чем традиционные (через обучение и тренинг) методы развития персонала. Кроме этого опыт, передаваемый ученику ментором, может быть просто уникальным. В свою очередь ментор также извлекает пользу из процедуры наставничества через механизм обратной связи.

### **2.3 Рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха**

Кадры сегодня – это не только объект, но и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников. При этом особо важной является способность современных руководителей создавать благоприятные условия для преобразования потенциала, как совокупности возможностей, в реальный стратегический ресурс организации или отрасли.

Одной из кадровых технологий, при помощи, которой можно добиться желаемого результата, выступает институт менторства.

Механизм реализации института менторства может быть определен с учетом четырех основных факторов: экономических, политических, социальных, психологических. Данные факторы определяют поведение сотрудника в организации.

Для удержания талантливых и компетентных сотрудников, которые могут принести пользу организации, необходимо создавать условия, которые бы способствовали эффективному прохождению его адаптации в трудовом коллективе.

Главной задачей менторства является развитие работника в комфортных для него организационных условиях.

В результате нами предложено неформальное повсеместное развитие института менторства в исследуемой организации ТОРМ УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

Функции менторства будут являться частью системы адаптации и обучения новых сотрудников, и способствовать бескризисному вхождению их в новые профессиональные и социально–психологические условия труда.

Сотрудники, прошедшие обучение под руководством ментора, более широко проявляют свои способности и несут ответственность за выполнение производственных задач перед организацией, ментором и коллегами.

Целью создания института менторства является формирование алгоритма адаптации обучения и мотивации новых сотрудников в организации. В своей деятельности институт менторства должен содействовать достижению таких целей, как развитие культуры менторства; снижению текучести персонала в период испытательного срока; повышению производительности труда работников.

Целевая группа. Сотрудники, поступающие на государственную гражданскую службу.

Основные функции института менторства:

- планирование, организация, стимулирование и контроль менторской деятельности;
- снижение текучести кадров в первый год после трудоустройства;
- разработка нормативной документации института менторства;
- мониторинг результатов реализации функций менторства.

Следует понимать, институт менторства будет полезен не только новым специалистам, впервые трудоустроившимся в организацию, но также для молодых специалистов, впервые ставшими руководителями, а

также для студентов, которые будут проходить практику в данной организации. Ниже на рисунке 9 представлены основные этапы процесса адаптации.



Рисунок 9 – Этапы процесса адаптации

Таким образом, институт менторства обеспечивает эффективность работы с новыми сотрудниками.

В процессе развития института менторства, стоит понимать его целесообразность. Для более точной постановки задачи необходимо сравнение отчетов и статистики по подбору, расстановки, оценки и перемещению сотрудников, и личных коммуникаций сотрудников с руководителями подразделений.

В дальнейшем необходимо определить механизм реализации и развития института менторства. На рисунке 10 представлен организационный механизм реализации института менторства.



Рисунок 10 – Организационный механизм реализации института менторства.

Для того чтобы развитие института менторства отвечало запросам, оно должно соответствовать критериям таким как, привязанность к потребностям организации. Также критерии должны быть сопоставимы с целями организации, в основе критериев заложена ориентация на мотивы новых сотрудников и их профессиональные потребности.

Для реализации института менторства, необходимо четко определить какие стадии в процессе вхождения в организацию молодой специалист проходит.

Адаптацию сотрудника, поступившего на государственную гражданскую службу можно выделить в 4 этапа:

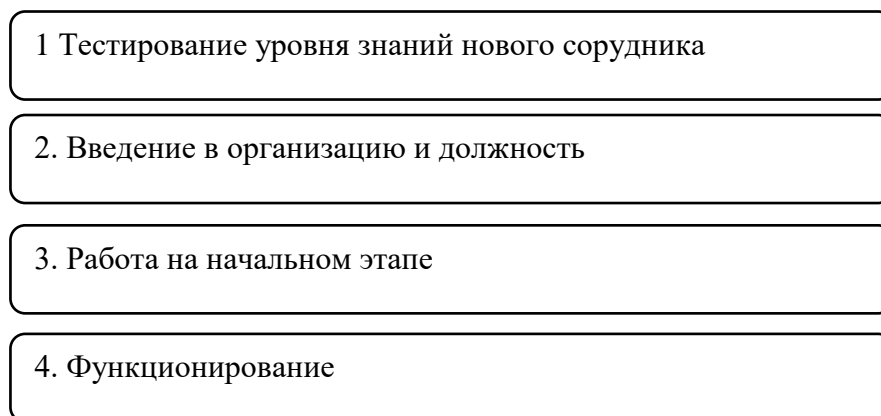


Рисунок 11 – Этапы адаптации сотрудника

В дальнейшем необходимо определить критерии степени успешности вхождения нового сотрудника в рабочий процесс:

- 1) ознакомление с документацией;
- 2) владение компетенциями
- 3) достижение результата

Выбор ментора, является важным этапом в развитии института менторства.

Выбор ментора из числа работников организации. Для этого необходимо установить ряд критериев.

1. Квалификация сотрудника. Сотрудник высшей квалификационной категории. Стаж работы – 3 года.

2. Показатели результативности. Отсутствие дисциплинарных нарушений.

3. Навыки и знания в профессиональной среде. Глубокие знания в работе, высокий уровень коммуникативной культуры.

4. Личностные качества ментора. Умение обучать других, умение слушать, аккуратность, дисциплинированность, ответственность, ориентация на результат, командный стиль работы.

5. Личные мотивы. Потребность в приобретении нового статуса как подтверждение своей профессиональной квалификации.

Признание заслуг ментора – главная часть мотивации.

Для ментора поощрением может стать получение наград и премий. Также по итогам года можно ввести специальные номинации. В конце года вручать их лучшим менторам, чьи подопечные показали лучшие результаты. Можно провести опрос среди молодых специалистов и ввести награду «Ментор года».

Параметры оценки для наставников: прохождение аттестации молодыми специалистами, выполнение планов, уменьшение текучести кадров.

Если же организация выбирает путь мотивации через материальное поощрение, тогда необходимо организовать премиальный фонд института менторства, из которого лучшим менторам будет выплачиваться премия к окладу.

Таким образом, ментор, который окажется лучшим и покажет высокие результаты, может быть представлен по решению руководителя к следующим видам поощрения:

1. размещение фотографии ментора на доске почета;
2. награждение в виде нагрудного знака;
3. объявление наставнику благодарности в виде почетной грамоты;
4. награждение ведомственными и государственными наградами;
5. назначение на вышестоящую должность;
6. материальное поощрение в виде выплаты премии;
7. выплата материального поощрения на оказание услуг по менторской деятельности;

Определение эффективности реализации и развития института менторства для организации напрямую зависит от целей системы менторства.

Для определения эффективности функционирования института менторства предложена следующая формула расчета:

$$\text{Эффективность} = (p * n * c * k) - (n * 3),$$

где  $p$  – продолжительность обучения,  $n$  – количество обучаемых, стоимостная оценка различий в результативности труда обученных и не обученных сотрудников,  $k$  – коэффициент прироста эффективности в результате обучения,  $Z$  – затраты на обучение одного сотрудника.

В результате внедрения системы менторства нами получен следующий экономический результат из расчета на одного молодого специалиста:

Статья затрат	До внедрения системы менторства	После внедрения системы менторства
Подбор 15% от годового оклада	30 600 руб.	10 200 руб.
Затраты на адаптацию сотрудника в течение испытательного срока	102 000 руб.	51 000 руб.
В случае ухода сотрудника в течение года затраты на подбор нового сотрудника	30 600 руб.	10 200 руб.
Итого	163 200 руб	71 400 рублей

Таблица 15 – Экономический результат внедрения системы менторства.

На примере оклада сотрудника в размере 17 000 руб.

Даже один этот пример дает понять, какую прибыль может принести организации грамотно разработанная и внедренная система менторства.

Эффективность менторства объясняется его индивидуальным характером. Никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям.

В таблице 16 представлен социально–экономический эффект от реализации института менторства.

Таблица 16 – Социально–экономический эффект от реализации института менторства.

Экономический эффект	
1	Снижение текучести кадров
2	Экономия времени
3	Снижение затрат

4	Снижение ошибок в работе
<b>Социальный эффект</b>	
1	Снижение количества конфликтов
2	Повышение инициативности работников
3	Стремление и желание работать
4	Снижение стрессовых ситуаций.
5	Повышение уровня сплочённости коллектива
6	Повышение профессионализма принятых работников
7	Позитивное отношение к жизни и трудовой деятельности

В зависимости от поставленных задач и уровня развития компетенций менторство может длиться от трех до шести месяцев. УФНС России по Курганской области ТОРМ в г.Шумиха культивирует желание своих сотрудников становиться менторами, выступающими проводниками организационных знаний и ценностей. Выполнение функций ментора в обязательном порядке учитывается при присвоении классного чина, а также при прохождении наставниками аттестации, включении в кадровый резерв или принятии решения о назначении на вышестоящую должность.

Помимо организационно-правовых документов, внедрение системы менторства требует разработки большого комплекта методических и инструктивных документов.

Оценку эффективности рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов УФНС России по Курганской области ТОРМ в г.Шумиха представлена в виде схемы 1.



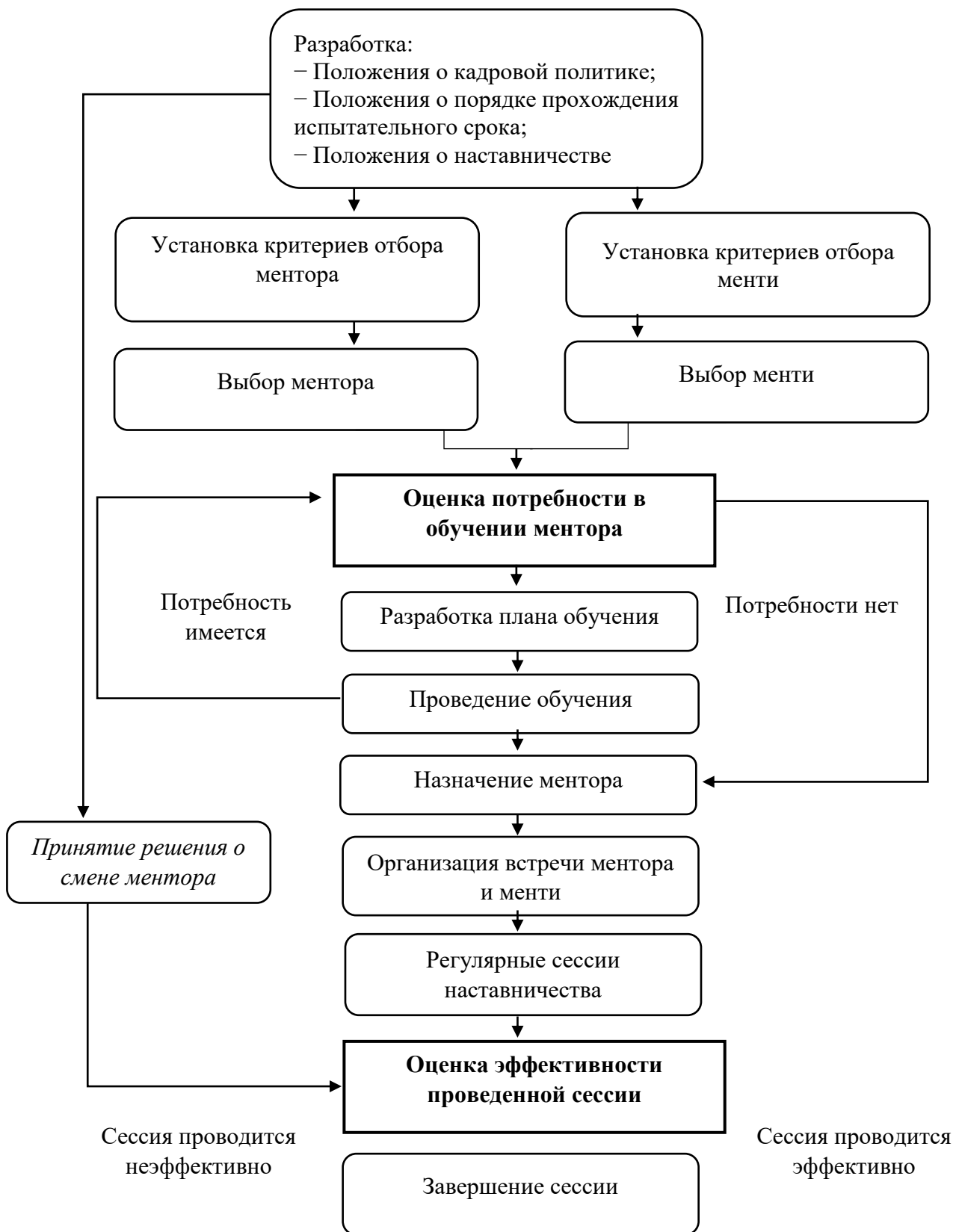


Схема 1 – Оценка эффективности рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры.

В итоге можно сделать вывод. Ожидаемые результаты реализации института менторства можно охарактеризовать в 4 направлениях.

1) Организационном. Возможность управлять процессом повышения квалификации своих сотрудников внутри организации, контролировать процессы внутрифирменной подготовки.

2) Педагогическом. Возможность выведение традиционной модели обучения сотрудников на инновационную плоскость. А также возможность профессионального роста и развитие карьеры сотрудника, формирование системы внутренних коммуникации, которые будут обеспечивать передачу культурных норм организации.

3) Личностном. Формирование и развитие компетенций, которые нужны для осуществления эффективной менторской деятельности в условиях современных организаций. Возможность профессионального роста и самореализации сотрудников внутри организации. Формирование корпоративной культуры, которая бы способствовала привлекательности организации.

4) Экономическом. Возможность получить специалиста, который полностью отвечал современным требованиям организации. В результате этого для организации это положительный эффект:

- сокращение времени и затрат на обучение;
- пополнение трудовых ресурсов без отрыва от работы;
- снижение текучести кадров.

В результате проделанной работы была проведена оценка повышения производительности труда в результате реализации института менторства.

Определены социальные и экономические эффекты от реализации института менторства. Так, к социальным эффектам можно отнести: снижение количества конфликтов, снижение стрессовых ситуаций, повышение профессионализма принятых работников. Экономический эффект заключается в снижении текучести кадров, снижении всех затрат, экономия времени и уменьшение ошибок в работе.

Разработан механизм реализации института менторства.

Определены основные функции института менторства: планирование, организация, стимулирование и контроль.

Выявлены четыре основных направления, ожидаемых результатов реализации института менторства.

Таким образом, в результате проделанной работы можно сделать вывод, сегодня институт менторства может стать одним из перспективных направлений повышения эффективности функционирования любой организации в современных условиях за счет повышения производительности труда, мотивации и личной заинтересованности.

### **Вывод по второй главе**

На сегодняшний день весь мир становится рынком без границ с высоким уровнем конкуренции между странами и организациями. Поэтому организациям, чтобы удерживать лидирующие позиции, с одной стороны, необходимо делать ставку на систему найма персонала, а с другой, на знания и непрерывное обучение своих сотрудников, чтобы быть успешным и быстро подстраиваться под изменение рыночной конъюнктуры. Персоналу необходимо постоянно учиться, повышать свою квалификацию и мотивацию.

Для повышения производительности труда работника современного предприятия в работе предлагается развивать институт менторства.

Развитие института менторства с точки зрения экономического эффекта заключается в сокращении времени на адаптацию нового персонала, уменьшении расходов на организацию работы по приему и увольнению работников, сокращении затрат на введение в должность нового сотрудника, а также экономии времени других сотрудников, которые выполняют функции уволенных.

Социальный эффект от развития института менторства заключается в улучшении социально-психологического климата в коллективе, создании тесных контактов между сотрудниками, позволяющих обмениваться важной информацией не только по каналу «ментор-новичок», но и в обратном порядке, повышать уровень профессионализма и удовлетворенности трудом.

В результате проведенной оценки развития института менторства в организации можно сделать следующие выводы.

Институт менторства является эффективным инструментом адаптации новых сотрудников в организации.

Институт менторства решает следующие задачи:

- сокращает издержки на подбор персонала и уменьшает текучесть кадров;
- повышает качество работы новых сотрудников за счет формирования профессиональных навыков;
- формирует позитивный образ организации в глазах новых работников;
- повышает производительность труда новых сотрудников за счет быстрой производственной и профессиональной адаптации;
- обеспечивает более быстрое вхождение в должность новых сотрудников, приводит к уменьшению дискомфорта их первых дней пребывания в организации.

Успешная реализация института наставничества зависит от правильного определения потребностей организации, ее организационной структуры и культуры.

В настоящее время развитие института менторства может стать одним из перспективных направлений повышения эффективности функционирования любой организации за счет более продуктивного труда ее работников, сокращения периода их адаптации, повышения заинтересованности в дальнейшем обучении и мотивации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования выпускной квалификационной работы являлось теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

Для достижения данной цели мы решили 4 задачи:

1. Проанализировали состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.
2. Изучили эффективные инструменты развития карьеры персонала.
3. Рассмотрели менторство как эффективный инструмент развития карьеры.
4. Разработали рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

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

К основным минусам данного метода можно отнести:

1. Снижение гарантий занятости для старших категорий персонала, из числа которых в большинстве случаев отбираются менторы;
2. Применяя данный метод в бизнесе, в качестве повышения гибкости внутреннего рынка труда влечет за собой, прежде всего снижения мотивации и лояльности менторов к реализации программы;
3. В-третьих, критика менторства связана с его ограничениями в сфере естественной социализации и преемственности поколений на современном этапе.

Немаловажное значение в менторстве имеет характеристика о способности увлечь и заинтересовать своего ученика. Что в конечном счете существенно поднимает мотивацию и эффективность процесса обучения. Ведь даже после проведенного процесса обучения ученик может в любой момент обратиться к наставнику, и то в свою очередь оказать помощь.

При этом главная задача ментора, заключается в нахождении в постоянной близости с учеником, поддерживать его и на собственном примере демонстрировать правильный подход работе.

На примере Территориально Обособленного Рабочего Места УФНС России по Курганской области в г. Шумиха – важнейшей проблемой являлось отсутствие программы по внедрению института менторства, недостаток ресурсов для ее разработки и внедрения. В данной работе мы привели рекомендацию по внедрению института менторства в ТОРМ УФНС России по Курганской области в г. Шумиха.

Для успешного функционирования института менторства необходимо не только следовать приведенным нами рекомендациям, но и анализировать их результативность и постоянно совершенствовать программу менторства исходя из особенностей работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ахметова С. Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний // Креативная экономика. – 2017. – № 7. – С. 98-104.
2. Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональное образование и рынок труда. – 2019. – № 3. – С. 4–18.
3. Бондаренко Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей [Электронный ресурс] <https://blogtrenera.ru/blog/pyat-glavnyx-priemov-nastavnichestva-kak-obuchat-imotivirovat-vzroslyx-lyudej.html>
4. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / Экономика и образование. – 2017. – С. 92-112
5. Бондаренко, С. В., Ефимочкина М. Ю. [и др.]; Наставничество в образовательной организации / под общ. ред. Г. А. Вашкиной. – Кемерово: изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. – 88 с.
6. Базарнова, Н. Д., Игнатьева Е. В. Наставничество в современной школе: миф или реальность // Вестник Минского университета. – 2018. – № 6. – С. 93-101.
7. Башарина, О. В. Наставничество как стратегический ресурс повышения качества профессионального образования [Текст] / О. В. Башарина // Инновационное развитие профессионального образования. – 2018. – №3 (19)
8. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017 – 192 с.

9. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2017. – 560 с.
10. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 239 с.
11. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Х. Бакирова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с.
12. Белогруд, И. Н. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. – 256 с.
13. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.:Дашков и К, 2018. – 220 с.
14. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.
15. Гагаринская, Г. П. Управление персоналом в России: история и современность. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА- М, 2018. – 240 с.
16. Генкин, Б. М. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика / Кибанов А. Я., Генкин Б. М., Лаврентьева И. В.;Под ред. Кибанова А.Я.-М.:НИЦ ИНФРА-М, 2018-283 с.
17. Дейнейка, А. В. Управление персоналом организации / Дейнека А. В. – М.:Дашков и К, 2017. – 288 с.
18. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И. Б. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 160 с.
19. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 440 с.



20. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 427 с.

21. Михайлина, Г. И. Управление персоналом / Михайлина Г. И., – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. – 280 с.

22. Резник, С. Д. Менеджмент. Книга шестая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 357 с.

23. Сотникова, С. И. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, Ю. А. Масалова, В. П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 513 с.

24. Сотникова, С. И. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, Ю. А. Масалова, В. П. Осипов ; под ред. С. И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 513 с.

25. Талтынов, С. М. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов : учеб. пособие / И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов, Е. В. Майер. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.

26. Храмова, Т. М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. К. Минева, И. Н. Ахунжанова, Т. А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 160 с.

27. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 116 с.

28. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 163 с.

29. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 196 с.

30. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 122 с.

31. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П. С. Серенков, А. Г. Курьян, В. П. Волонтей. – Минск : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2019. – 441 с.

32. Федеральная Налоговая Служба официальный сайт [Электронный ресурс] / общие сведения – Режим доступа: [https://www.nalog.gov.ru/rn45/ifns/ifns\\_06/](https://www.nalog.gov.ru/rn45/ifns/ifns_06/) :свободный.