



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:

85,72 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1

Хайрутдинов Артём Валерьевич

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук, доцент

Изюмникова Снежана Андреевна 

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Состояние проблемы развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Менторство как эффективный инструмент развития карьеры персонала .....	14
1.3. Сравнительная характеристика менторства и схожих инструментов развития карьеры персонала.....	18
Выводы по 1 главе.....	30
<b>ГЛАВА 2. МЕНТОРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИЛИСТОВ ООО «СК «ФАСАД» .....</b>	<b>32</b>
2.1 Анализ эффективности процесса развития карьеры специалистов ООО «СК «Фасад».....	32
2.2 Рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов ООО «СК «Фасад» .....	40
2.3 Оценка эффективности рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов ООО «СК «Фасад» .....	53
Выводы по 2 главе.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	62

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы 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 компании в целом. Инновационное управление в стиле менторства – это взгляд на работников, как на значимый дополнительный ресурс компании. Где всякий работник представляется неповторимой творческой личностью, способной самостоятельно решать большинство задач, демонстрировать инициативу, совершать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

Соответственно для того, чтобы получить специалистов, которые оптимально соответствуют специфике конкретного предприятия, требуется довольно долго «доводить» новичка до нужной степени квалификации. При этом дело не только в адаптации студента-выпускника к условиям практической работы, специалист должен постоянно расти, вместе с рынком и отраслью, в которой он работает.

Лучший способ для такого роста – это взаимодействие с более опытными коллегами, которые могут поделиться своими наработками и знаниями, которые нельзя получить из других теоретических источников, или курсов.

В современных российских организациях передача знаний и опыта существует практически повсеместно, но только в наиболее продвинутых и современных компаниях эта процедура проходит системно и поставлена на поток.

На наш взгляд, такое положение вещей связано с недостаточной популярностью подобных инструментов повышения квалификации персонала с практических позиций. Одним из способов популяризации менторства,

наставничества, коучинга и других инструментов повышения эффективности реализации персонала является изучение принципов функционирования этих технологий методами научных исследований.

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

В современной России недостаточно литературы по практическому применению менторства в условиях современного рынка, который претерпел тектонические изменения в силу пандемии коронавирусной инфекции и осложнившейся геополитической обстановки.

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:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов ООО «СК «Фасад».

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть феномен менторства как эффективного инструмента развития карьеры персонала.
3. Осуществить сравнительную характеристику менторства и схожих инструментов развития карьеры персонала.
4. Проанализировать эффективность процесса развития карьеры специалистов ООО «СК «Фасад».

5. Разработать рекомендации по реализации методики менторства среди специалистов ООО «СК «Фасад».

**Теоретико-методологическую базу настоящего исследования** составили научные работы российских и западных исследователей, посвященных теме исследования и смежным тематикам, а также монографии, материалы профильных периодических изданий, средств массовой информации и научно-практических конференций. В список вошли такие авторы как: Абрамова М.А, Александровский С.В, Акофф Р, Амуржуев О., Круглова И. В, Слободской, А.Л, Хомич М, Чеглакова Л. М, Щевьева, А.А и т.д.

**Практическая значимость:** по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов ООО «СК «Фасад», которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

**Методы исследования:** теоритический анализ философский, психологопедагогической, специальной, справочной литературы, наблюдение, диагностические методы (опрос, контрольный срез).

**База исследования:** ООО «СК «Фасад». Юридический адрес: 456300 г. Миасс, ул. Чучева, 1. Компания по установке пластиковых и алюминиевых конструкций.

**Структура работы** состоит из введения, двух глав, заключения, список использованных источников.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ**

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

Процесс планирования карьеры – эффективное средство, обеспечивающее развитие в человеке всех потенциальных возможностей и его приобщение к делам фирмы. Этот процесс позволяет сотруднику относиться к своим заданиям не просто как к работе, а рассматривать их с точки зрения карьеры, которую он может сделать, работая в этой фирме. Такое отношение стимулирует достижение положительных результатов во всех областях и значительно сокращает текучесть кадров.

Особенно важно управлять карьерой в так называемые ключевые моменты карьеры:

- после первой должности (3-5 лет опыта);
- в середине карьеры (в возрасте 38-45 лет);
- перед началом исполнения другой функции;
- в ходе разработки схемы управления;
- в ходе структурной реорганизации.

В настоящее время традиционные представления о карьере как движении по ступеням организационной иерархии заметно расширяются. Так, существующая на Западе концепция двойной лестницы карьеры предполагает два стимула деятельности: на продвижение по должности и на совершенствование профессиональных навыков.

Если первых интересует оценка их деятельности в качестве управляющих, то вторых – только оценка их квалификации, причем сделанная не начальством, а такими же профессионалами. Для этой группы и была предусмотрена вторая лестница карьеры. Продвигаясь по ней, ученые и инженеры полностью освобождались от выполнения административных

функций, но рост их профессионального статуса отражался в увеличении заработной платы и наименовании должностей.

Однако существует и третий тип работника. Он ориентируется на работу как таковую. Для него главным является движение от одной проблемы к другой, участие в крупных интересных проектах, достижение конкретных результатов, творческое решение конкретных проблем.

«Проектная ориентация» характерна для более старшей возрастной группы ученых и инженеров и зависит от стажа работы. Карьеру в организации нельзя назвать вполне объективным процессом. Многие условия приложения сил к развитию карьеры в будущем запрограммированы уже родителями и школой. Многочисленные исследования в нашей стране и за рубежом выявили, что преуспевающие в карьере, как правило:

- являются первым ребенком в семье или первым сыном. Это означает, что относительно большее число детей, родившихся первыми, достигают гораздо большего, чем их младшие братья и сестры;

- проявляют установки на успех. Они нацелены на успех, состязание и серьезно относятся к карьере;

- обладают высоким уровнем жизненной энергии. Эта энергия необходима, чтобы выстоять, перенести неудачи и разочарования, вновь начать борьбу за продвижение по служебной лестнице, ведущей наверх;

- заглядывают дальше. Находящиеся на верхнем этаже иерархии мысленно оперируют промежутками времени в 3-5 лет, т. е. большими, чем сотрудники, располагающиеся ниже в организационной пирамиде;

- ориентированы на цель. Они непрерывно находятся в процессе достижения поставленных целей, так что при отсутствии реальной цели могут сами выдумать какую-нибудь;

- действуют с расчетом, хорошие политики. Это качество можно отнести на счет первенства в семье. Старший ребенок, наверное, начинает учиться «семейной политике» сразу с появлением второго ребенка;

– склонны к индивидуализму. При этом они удовлетворены своим окружением и своей фирмой и уверены в ней;

– поднимаются над рутинной. Благодаря психологическим особенностям они легко отличают главное от второстепенного, центр от периферии.

Для успешного развития карьеры очень важно вовремя определить свои профессиональные склонности. Успешное планирование карьеры требует участия трех заинтересованных сторон:

– фирма несет ответственность за создание обстановки, способствующей индивидуальному росту, обучению и подготовке сотрудников как в рабочее, так и в нерабочее время;

– руководитель выполняет функции катализатора, стимулирующего проведение серьезного планирования на перспективу. Кроме того, руководитель, зная организацию работы на фирме, используемые методы и программы, может указать сотруднику правильное направление деятельности с учетом потребностей фирмы, которое позволит ему справиться с новыми задачами. Руководитель также знает возможности своих сотрудников и учитывает их стремления. И наконец, руководитель находится в постоянном контакте с подчиненными и информирует их об изменяющихся потребностях фирмы и влиянии этих изменений на профессиональный рост;

– сотруднику отводится более важная роль. Он должен справиться с такой непростой задачей, как определение целей с учетом возможных самопожертвований, а также личных и семейных потребностей. Сотрудник должен оценивать свои сильные и слабые стороны и уметь определять, как и почему он достиг настоящего положения. И наконец, сотрудник должен определить следующую ступень в развитии своей карьеры, способы оценки достигнутых результатов и составить план возможных действий.

Для планирования индивидуального профессионального роста и определения перспективных задач широко применяются следующие методики:

1. Методика уточнения ценностей. Эта методика позволяет определить наиболее важные жизненные и трудовые интересы. Такие факторы, как престижность, месторасположение фирмы, разнообразие, наличие стрессовых ситуаций, стимулирование интеллектуальной деятельности, власть, рассматриваются с точки зрения их значимости для человека.

2. Методика выявления удовлетворенности от выполняемой работы. Эта методика рассчитана на представление сотрудником информации о нескольких видах деятельности, которые принесли ему удовлетворение. Сотрудник также отвечает на вопросы, цель которых — выяснить, почему тот или иной вид деятельности приносил ему удовлетворение. После тщательного анализа видов деятельности, которые приносили человеку удовлетворение, определяется вид деятельности, который он считает наиболее предпочтительным.

3. Персональное развитие и значимость работы. Это целая серия методик, которые человек может использовать для оценки важности тех или иных элементов работы. При этом учитываются такие факторы, как профессиональный рост, возникающие проблемы и предоставляемые возможности, ощущение причастности к общему делу.

Руководители должны понимать, что некоторых подчиненных вполне устраивают занимаемая должность и вид выполняемой работы. Таких подчиненных никогда не следует ориентировать на профессиональный рост и на карьеру.

Одним из наиболее распространенных инструментов управления карьерой в организации является кадровый резерв. Для чего необходим кадровый резерв? Во-первых, чтобы обеспечить преемственность управленческих кадров, сохранив самое ценное, что есть в организации, – ее корпоративную культуру; во-вторых, предотвратить возможные кризисные ситуации в организации в случае ухода ключевых менеджеров. И в-третьих, для стимулирования профессионального развития сотрудников компании.

Эти причины весьма убедительны. Но, как ни парадоксально, для стабильности компании на рынке и сохранения преемственности кадров вовсе не обязательно иметь институт кадрового резерва. Если служба персонала сосредоточит свои усилия на создании условий для развития менеджеров, необходимость существования такого института отпадет. Зачем специально заниматься подготовкой резервистов, когда каждый менеджер уже и так будет обладать знаниями и навыками, необходимыми для более ответственной должности? Таким образом, развитие менеджеров станет альтернативой созданию института кадрового резерва. Но при этом надо учитывать следующие немаловажные моменты.

Первое. Каждый менеджер должен обладать знаниями, необходимыми для эффективного выполнения порученной ему работы, которые входят в модель управленческой компетенции:

- 1) специальными профессиональными знаниями (например, знанием технологии производства);
- 2) знаниями в области менеджмента и психологии управления;
- 3) специфическими знаниями принципов развития организации, которые важно уметь применять на практике. Обычно эти принципы называют философией управления или корпоративной культурой компании. Данный подход позволяет определить, какую подготовку должен пройти менеджер, чтобы структура его знаний соответствовала следующему карьерному шагу.

Второе. Введение института конкурсного замещения управленческих должностей.

Целью данного института является, в первую очередь, создание равных стартовых условий для всех работников организации, стремящихся достичь более высоких ступеней карьерного роста. Во-вторых, конкурсное замещение управленческих должностей дает существенный стимул к совершенствованию профессиональных и личных качеств работников, желающих сделать карьеру. В-третьих, данный институт обеспечивает необходимую преемственность в управлении.

Процесс конкурсного замещения не может проходить стихийно, он будет более успешным при выполнении нескольких правил:

– организация должна быть ориентирована прежде всего на внутренний конкурс. Лишь в исключительных случаях можно допускать к участию в конкурсе внешних претендентов на управленческие вакансии;

– ориентация должна быть на более «пологий» карьерный рост, так сказать, «горизонтально-вертикальный», вместо часто практикуемого «узко вертикального карьерного роста»;

– конкурс на замещение вакантной управленческой должности должен быть открытым и многоступенчатым.

Правила, по которым проводится конкурсное замещение, определяются кадровой политикой каждой конкретной организации.

Третье. Планирование индивидуального развития менеджеров.

При планировании индивидуального развития менеджера следует уделять пристальное внимание нескольким моментам. Во-первых, карьерный путь менеджера должен выстраиваться с точки зрения его личных предпочтений и способностей, а также исходя из будущих потребностей в управленческих кадрах самой организации. Во-вторых, конкретные мероприятия по получению новых знаний и умений должны планироваться таким образом, чтобы обеспечить приобретение менеджером знаний, приоритетных для его следующего карьерного шага.

Практическая ценность предложенного подхода в том, что не надо ломать голову над тем, каким образом и кого следует включить в список резервистов, поскольку вводится конкурсное замещение управленческих должностей. Кроме того, теряет свою актуальность вопрос: как следует учить резервистов? Ведь модель управленческой компетенции позволяет определить структуру знаний, необходимых менеджеру для запланированного карьерного шага.

И наконец, единая цель – развитие менеджмента – связывает различные процедуры и техники кадровой работы, обычно используемые по отдельности.

Речь идет о таких известных процедурах, как ротация кадров, планирование карьеры, оценка результатов деятельности, обучение персонала и подготовка резерва.

Особую проблему составляет карьера молодежи.

За время обучения в любом учебном заведении человек привыкает к тому, что его регулярно контролируют. И хотя в этом процессе много недостатков, в учебных заведениях люди не знают, что такое длительная неопределенность. Однако после поступления на работу ситуация зачастую меняется. С одной стороны, первая порученная работа оказывается очень простой, с другой – новичка редко контролируют. Сложность положения молодых работников состоит в том, что они многого ожидают от своей первой работы. В результате – крушение надежд, резкое ухудшение отношения к работе и другие негативные последствия. Такому столкновению с реальностью способствуют следующие факторы:

- низкие начальные требования. Первая работа проста. Она гасит стремления работающего;

- слабое самопринуждение. Новые служащие стремятся к независимости и самостоятельному выполнению работы без помощи старых работников. Они разочарованы простыми, нудными требованиями новой работы;

- слабая оценка работы. Руководители часто не имеют времени и желания оценивать работу своих служащих. В этом случае обратная связь оценки с оплатой не является столь тесной, как была в ходе обучения;

- нереалистично большие ожидания. Выпускники часто имеют квалификацию и хотят получить работу, ей соответствующую, и применить на практике полученные знания. Что их останавливает? Иногда невозможность приложить свое умение, часто – сопротивление организации нововведениям;

- неспособность добиться должностных изменений. Мы часто неспособны обеспечить себе какие-то перспективы на первой работе. Учебные

заведения, как правило, не учат, как спланировать карьеру и как неукоснительно следовать этому курсу;

– опасения руководителя. Управленцы часто испытывают страх перед новичками с их новыми знаниями, большими надеждами, стремлением к большому окладу. А недавние учащиеся не имеют опыта, чтобы снять свои страхи перед реальной действительностью.

Указанные трудности можно свести до минимума, если и начальники, и подчиненные будут совместно стараться их преодолеть. Скажем, новичок должен понять, что организация ждет от него:

- что он обнаружит проблему и продумает, как ее решить;
- что он поймет существующие организационные реальности – устойчивость, внутреннюю лояльность групп, силу неофициальных связей, политику администрации и т. п.;
- что будет генерировать и передавать идеи коллегам, управленцам, владельцам и потребителям; • что будет лоялен и предан ценностям и задачам фирмы;
- что защитит свою позицию, но при необходимости пойдет на компромисс;
- что продемонстрирует, что может прогрессировать, обучаясь как на ошибках, так и на достижениях.

С другой стороны, и у работодателей тоже есть обязанности: создавать условия для развития инициативы, возможности должностного роста, которые стимулируют новичка.

В настоящее время во всем мире фирмы испытывают нехватку квалифицированных руководителей высокого уровня. Вместе с тем зачастую перспективные молодые менеджеры быстро продвигаются в начале карьеры, но затем останавливаются в своем развитии. Почему?

На нижних ступенях управления руководителя поощряют прежде всего за способность принимать самостоятельные решения, за независимость и остроту суждений, настойчивость и даже агрессивность при реализации

решений. Если за короткий срок молодой менеджер добивается значительных результатов и получает повышение, то он закономерно полагает, что именно эти качества и поощряются руководством. Но на более высоких уровнях нужны совершенно иные качества и навыки: умение анализировать и готовность учитывать мнения подчиненных; ориентация на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи; способность создать сплоченный коллектив и дать ему стимулы для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя.

За последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих, поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только авторитет, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод способных молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в очень тяжелое положение. Они не могут ненавязчиво влиять на подчиненных и вынуждены либо давить на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно.

Если компания хочет «выращивать» действительно квалифицированных командиров, она не должна спешить с выдвижением молодых руководителей на ответственные посты на основе краткосрочных успехов. Принимать решение о повышении следует только после приобретения определенного авторитета и специальной подготовки, в ходе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях управления.

## 1.2. Менторство как эффективный инструмент развития карьеры персонала

Менторство – это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определённого времени [2].

Ментор – опытный профессионал, источник знаний и ответов. Он вдохновляет, помогает развиваться в личной и профессиональной жизни своему подопечному – менти [11].

Менти – подопечный ментора, начинающий специалист.

Менторство – долговременное наставничество, направленное на развитие навыков в долгосрочной перспективе, глубинное изменение самоощущения в профессии, воспитание более результативного мышления в целом для развития карьеры [12].

Виды менторства.

1. Индивидуальный менторинг. Сотрудничество ментора с учеником происходит тет-а-тет, без посторонних лиц. При таком взаимодействии отсутствуют отвлекающие факторы.

2. Групповой менторинг. Ментор передает свои знания сразу группе учеников, которые преследуют общие цели. Чаще всего такое случается в рабочем коллективе на крупных предприятиях.

3. Коллективный менторинг. Здесь работает коллектив менторов с коллективом учеников. Такая форма также характерна для крупных компаний с большим штатом сотрудников [13].

Остановимся подробнее на таком виде, как менторство в компании. В любой организации приветствуется профессиональное развитие сотрудников. Чтобы делать процесс обмена знаниями более эффективным и поспособствовать личностному росту специалистов, в компании организуется менторство.

Менторство – взаимовыгодный процесс. В передаче опыта есть польза и для предприятия, и для работников. В результате такого взаимодействия происходит синхронизация задач компании и сотрудников. Единственная опасность, которая таится в методе менторинга, – в заикленности наставника на консервативном подходе. Если ментор не желает расставаться со своей устаревшей методикой, не обновляет свой подход согласно требованиям

времени – это ошибка, которая может привести к отрицательным результатам. Всегда нужно смотреть вперед и открывать дверь новым инициативам.

Плюсы менторства для компании:

- поэтапная преемственность опыта. -Эффективность подбора и удержания сотрудников;
- экономия средств на привлечение сторонних специалистов при использовании других методов наставничества;
- повышение эффективности труда и мотивация работников путем формирования их удовлетворенности результатом.

Плюсы менторства для сотрудника:

- повышение результативности труда;
- развитие личностных качеств;
- улучшение профессиональных навыков, способность развивать карьеру;
- укрепление уверенности в себе.

Существует 4 правила менторства:

1. Ментор должен вызывать доверие в менторской паре.
2. Предпочтительнее выбирать индивидуальное менторство, где один наставник конфиденциально общается с одним подопечным.
3. В отношениях наставничества очень важна мотивация, которая определяет качество результата. Подопечному важно объяснить, насколько ценны для него получаемые знания и чего он может достичь с их помощью.
4. Ментор всегда поддерживает обучаемого, мотивирует его упорство и старание.

Ошибки, из-за которых менторство не работает:

1. Неправильно или плохо сформулированные задачи, отсутствие контроля над их исполнением. Здесь важно придерживаться правила S.M.A.R.T: (S) конкретность; (M) измеримость; (A) достижимость; (R) релевантность деятельности сотрудника; (T) временная определенность.

2. Контроль над исполнением должен быть системным, а проверки – планируемыми. Все ситуации должны разбираться с учеником, в случае необходимости – корректироваться.

3. Создание комфортных условий. Чем более доверительные отношения между ментором и менти, чем более внимателен каждый участник к своему партнеру, тем меньше вероятности возникновения дискомфорта.

4. Жесткое навязывание мнения подопечному, неприменение обратной связи, непринятие мнения ученика.

5. Обилие критики, замечаний и рекомендаций. Следует акцентировать внимание на ключевых моментах обучения и не перегружать подопечного большим количеством разносторонней информации.

Само понятие «менторство» предполагает взаимодействие между опытным специалистом и человеком, не имеющим опыта в какой-либо области. В образовании же менторство традиционно является долговременным сотрудничеством студента-новичка и опытного наставника, которое способствует развитию академических, профессиональных и личностных навыков воспитанника. Характер такого взаимодействия может быть различным. В зарубежной научной литературе можно увидеть следующие модели менторства:

– модель научения – ментор является педагогом, передающим ценности и правила, которые ученик должен усвоить;

– компетентностная модель – обучение напрямую связывается с применением полученных знаний на практике;

– рефлексивная модель – ментор становится критиком и участвует в оценке обучения;

– модель развития – основная цель: личностный и профессиональный рост воспитанника через рефлексию;

– модель спонсора – ментор выступает в качестве менеджера, помогающего установить необходимые профессиональные связи;

– модель просветителя – главной целью становится создание возможностей для профессионального обучения.

### 1.3. Сравнительная характеристика менторства и схожих инструментов развития карьеры персонала

Менторство и наставничество, безусловно, являются схожими технологиями, которые используются в разных предприятиях, как коммерческих, так и некоммерческих для повышения квалификации. Тем не менее, это далеко не одно и то же.

Разберем основные различия между ними. Наставник – это человек, который передает своему подопечному конкретный опыт, или знания. В этом смысле наставник по своему функционалу близок к учителю, например, музыки, или тренеру.

Главная задача наставника – сформировать в голове своего подопечного некий алгоритм действий, которые он должен предпринимать при тех или иных обстоятельствах. Ментор – это значительно более широкая структура помощи, которая выходит далеко за рамки профессионального совершенствования [7, с. 40].

По своему статусу и авторитету для подопечного ментор гораздо ближе к старшему брату, или родителю, чем к преподавателю. Задача ментора – передать уникальный опыт, который он получил, проходя жизненный путь по схожей стезе, по которой собирается пройти подопечный. Ментор всегда значительно старше, чем его подопечный.

Также важно отметить, что менторство значительно более специальное обучение. Если у наставника могут быть десятки подопечных, которые могут находиться с наставником в любой форме психологических отношений, в том числе, недолюбливать его, то с ментором дело обстоит принципиально по-другому.

Ментор – это человек, который составляет с подопечным спаянную команду и между ними не должно быть серьезных психологических трений.

Ментор должен воспитывать в подопечном навыки решения весьма специфических проблем.

Базовые принципы менторинга представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Базовые принципы менторинга

Если наставник может обучать кого угодно в пределах своей компетенции, то ментор подбирает себе учеников гораздо более тщательно. Очень ограниченное число людей могут составить между собой пару ментор-подопечный, гораздо меньше, чем пару менторнаставник.

Более того, очень часто менторы вообще могут находить себе подопечных только в тех организациях, где долгое время работали сами [12, с.24].

Наставничество на предприятии практикуется для того, чтобы новичок на должности быстрее включился в конкретный рабочий процесс и меньше отрывал со своими просьбами о пояснениях непосредственное руководство. Наставниками часто являются люди, занимающую схожую должность прямо сейчас.

В этом случае наставники помогают понять практические правила существования в коллективе, более плотно погрузиться в корпоративную культуру, изучить специфику взаимоотношений и т.д.

Наставник может быть равным, но более опытным товарищем, в то время как между ментором и подопечным большая профессиональная, возрастная, должностная и профессиональная дистанция.

Истоки менторства происходят еще из Древней Греции. Тогда у многих людей из влиятельных кругов были те, кто помогал им выстраивать правильные приоритеты в жизни и добиваться их правильными в конкретных ситуациях методами.

Наиболее известная пара – Аристотель – Александр Македонский. Как правило, ментор в состоянии предсказать, каких именно целей сможет достичь подопечный при наличествующих у него исходных данных и какие из этих данных необходимо предварительно развить.

Также отметим, что в подавляющем большинстве случаев ментор – это человек, который уже достиг успеха в том деле, в котором подопечный только собирается преуспеть. Соответственно, у него есть большое число связей, навыков, и даже конкретных проектов, которые могут быть применены в практической парадигме.

В России ментор крайне редко бывает выделенным сотрудником с соответствующими должностными обязанностями. Обычно этот человек занимает какую-то другую должность и совмещает образовательную практику с иными видами деятельности [6, с. 44].

Это создает комплекс определенных проблем, которые, в первую очередь, связаны с тем, что нельзя определить реальный опыт человека, как ментора. Не проходят конкурсы менторов, нельзя официально подтвердить стаж в этом деле, об этом не делаются записи в трудовых книжках. Хотя сам принцип менторства существовал и в Российской Империи, и в Советском Союзе, но к этому процессу редко подходили с научных позиций.

Впрочем, в последние годы ситуация начала несколько выправляться и появились так называемые «частные менторы». Среди них выделяют два вида.

Первый вид эволюционировал из бизнес-ангелов, т.е. из людей, которые вкладывались в перспективный бизнес-проект инвестициями и связями, чтобы получать с этого проекта пассивный доход.

Приблизительно, начиная с 10-х годов прошлого века, инвестиции и консультирование стали приобретать форму долгосрочного ведения проекта, имеющую все более и более выраженные признаки менторства.

В таком случае менторы выступают в качестве консультантов с правом решающего голоса при владельцах, или совладельцах какого-то конкретного бизнеса.

Второй вид – это сессионные менторы, которые приходят на помощь своим подопечным при решении конкретных кейсов и за определенную плату. Такая плата может быть очень разной по рынку, от 3000 рублей, до 10 тысяч евро.

Принципиальное отличие ментора от наставника в том, что он всегда лучше, чем подопечный в том деле, которое он ему преподает.

Наставник может быть очень полезен своему подопечному, но часто он не достиг таких же успехов как он. Например, наставник артиста Сергей Безрукова – куда менее известен, чем он сам, как и наставник боксера Майка Тайсона [17, с.45]. Наставник помогает развивать профессиональные качества по принципам педагогики, т.е. он может не владеть ими в той степени, в которой учит подопечного, но он мотивирует его, укрепляет волю, помогает разбираться в сопутствующих проблемах. Наставники могут быть теоретиками, но не практиками, менторы же – всегда и практики, и теоретики.

Также отметим, что менторы могут действовать по собственной инициативе, без первого шага со стороны подопечного. Например, при работе над каким-то проектом опытный руководитель замечает, что некий молодой сотрудник проявляет талант и способности.

После чего ментор безвозмездно и без просьбы, в силу своего руководящего положения начинает вести этого сотрудника, помогая ему стать профессиональнее и подниматься над собой.

Таким образом, ментор сочетает в себе уникальные качества, он одновременно видит ситуацию и глазами сотрудника, который прямо в конкретный момент своей карьеры сталкивается с определенным перечнем проблем, но в то же время, он может оценить ситуацию значительно более систематизировано.

Также менторы имеют широкую востребованность при запуске бизнес-проектов с нуля, или при резком росте компании, когда у ключевого менеджмента просто не хватает необходимых навыков.

В этом случае ментор также помогает развивать ключевые навыки менеджера. Американская компания «Индевар» в 2024 году проанализировала 1000 самых сильных и успешных стартапов с 2011 по 2024 год в области высоких технологий и установила, что более чем треть от числа их руководителей в своей практической деятельности прибегали к услугам менторов.

По данным этой же компании, более 70 процентов стартапов, запущенных с 2006 по 2011 год, после 5 лет пребывания на рынке обращались к услугам менторов для перехода на новый этап.

Приведем краткий обзор классификаций менторов, которые могут встречаться в современной практике:

1. «Ментор-пионер» - помогает подопечному справиться с кризисом роста и избежать ключевых ошибок при повышении статуса и переходе на новый уровень. Применяется как руководителями компании при росте компании, так и при резком повышении в статусе отдельных сотрудников компании.

2. «Ментор – советчик» - выступает в роли эксперта при работе на высоком уровне. Помогает ответственному руководителю принимать

серьезные решения при помощи высказывания конструктивной критики по ключевым позициям.

Часто применяется в тех случаях, когда компания имеет жесткую вертикальную структуру и в штате компании руководителю никто не может возразить, либо не имеет достаточных для этого практических профессиональных компетенций.

3. Ментор-гуру – в этой роли выступают профессионалы, чьи успехи в том или ином виде деятельности не только очевидны, но еще и широко известны. Это крупные медийные личности, как правило, имеющие большой медийный капитал.

Их участие в проекте сводится не столько к каким-то утилитарным советам, сколько к мотивации и организации. Кроме того, участие в проекте людей с мировым именем часто помогает привлечь дополнительных спонсоров и скорее преодолевать бюрократические процедуры.

4. «Ментор-защитник» - необходим на этапе, когда руководителю бизнеса, или менеджеру не хватает опыта, авторитета, и, как правило, возраста для того, чтобы продавливать те или иные принципиальные решения [32, с .144.]

Ментор-защитник берет на себя ответственность за адекватность и жизнеспособность тех решений, которые предлагает его подопечный. В российском практическом бизнесе менторов-защитников часто привлекают для защиты своих бизнес-идей женщины.

5. «Ментор-стабилизатор» помогает талантливому сотруднику справиться с теми или иными проблемами, которые мешают ему добиваться успеха, например, с поспешностью, или медлительностью в принятии решений, с вредными привычками, с неумением отказывать и т.д.

Еще одно отличие менторства от наставничества в том, что менторство в большинстве случаев измеряется еще и конкретными результатами, которые следует достигать в короткие сроки.

Для того, чтобы этот результат был, достигнут, менторы выделяют особые периоды работы со своими подопечными, они проходят как в очном (онлайн) формате, так и без участия подопечного.

Разберем ключевые этапы по достижению цели в паре менторподопечный.

1-й этап - знакомство ментора и подопечного и погружение в специфику стоящих перед ним задач. Этот этап часто называется нулевым, поскольку он бывает не всегда, как уже писалось выше, часто бывает так, что менторы и подопечные знакомы между собой много лет.

2-й этап - постановка задачи. Ментор и подопечный вырабатывают цели и способы их достижения, а также анализирует наиболее вероятные риски, которые могут помешать им, достигнуть поставленных результатов, или затормозить их достижение.

3-й этап – активная стадия. Достижение поставленных целей разбивается на стадии, каждая из которых имеет четкий промежуток достижения, по мере достижения каждой стадии устанавливается определенное количество сессий (встреч), в рамках которой ментор контролирует процесс достижения целей и помогает подопечному справляться с возникающими трудностями.

4-й этап – стадия сопровождения. Этот этап тоже не обязательный. Он наступает в тех случаях, когда подопечный справляется с теми задачами, которые перед ним стоят, и действует по достижению этих целей самостоятельно [11, с. 33].

В этом случае ментор просто наблюдает за его действиями и исправляет важные ошибки. Этот этап наступает не всегда, поскольку очень часто практическое ведение подопечного ментором обязательно на всех этапах реализации проекта.

5-й этап – этап подведения итогов, анализа проделанной работы, постановки дальнейших целей и ориентиров.

В 2017 году издание «Гарвард Бизнес Ревью» провело опрос 45 менеджеров крупных проектов и компаний, более 80 процентов из которых отметили, что услуги менторства помогли им сэкономить огромное количество денег и не совершить самых дорогих ошибок в своей жизни. Также разберем формы менторства, которые актуальны для современного бизнеса:

- индивидуальное менторство – наиболее популярный способ общения, когда ментор и подопечный работают в тандеме;

- групповое менторство – это когда ментор берет себе в подопечные команду какого-то проекта, которая работает над одной целью. Это менее популярный случай, обычно он используется тогда, когда группа людей, которые раньше находились на исполнительских должностях, создают новый бизнес и пытаются стать менеджерами [21, с. 32];

- ситуативное менторство – применимо в тех случаях, когда человек решает разнонаправленные задачи на разных этапах. Например, существуют менторы по помощи освоения жизни в конкретной культуре, или по налаживанию семейных отношений.

Также менторы разделяются по роли, которые они играют в отношениях с подопечным:

- формальный – когда ментор назначается организацией для приставления к конкретному сотруднику, часто это происходит в рамках какого-то конкретного проекта;

- неформальное, или естественное менторство – это сложившаяся ситуация, при которой один сотрудник понимает другого как эксперта в некоем направлении и регулярно обращается к нему по различным поводам или вопросам;

- передача полномочий – когда руководитель выбирает себе подопечного, чтобы передать ему свою должность в силу различных обстоятельств.

Выделяются следующие базовые принципы сотрудничества ментора и подопечного:

– взаимодействие, уважение, поддержка – ментор и подопечный должны работать в идеальном психологическом климате. Комфорт в общении – важнейший элемент, который ментор и подопечный должны поддерживать.

При психологической несовместимости между этими людьми, целесообразно поменять пары в самом начале проекта, иначе результаты не будут оптимальными, поскольку менторы ориентированы не только на профессиональный, но и на личностный рост своего подопечного;

– активное сотрудничество – ментор и подопечный должны находиться в постоянной практической среде.

Именно в этом одно из главных отличий ментора от наставника, подопечный должен активно пробовать совершать практические действия в рамках своей профессии, а ментор контролировать и активно управлять совершением этих действий;

– свобода выбора подопечного. В отличие от наставника, который говорит, что нужно делать в приказном порядке, ментор лишь рекомендует конкретные действия, ответственность, в большинстве случаев, за принятые решения лежит на подопечном. Потому в практической деятельности стараются делать так, чтобы ментор и подопечный не стояли в прямых отношениях подчиненности [36, с. 23].

Кроме профессиональных качеств менторам рекомендуется иметь развитые:

- эмоциональный интеллект;
- эмпатию;
- активное слушание;
- коммуникационные навыки;
- педагогические навыки.

Современные специалисты считают, что коучинг – это практически составная часть менторства. Иными словами, каждый ментор является коучем, но далеко не каждый коуч может быть ментором. Разберем это более подробно.

Основное отличие коуча в том, что он, как правило, может тренировать человека, даже если плохо разбирается в его конкретной специальности, в то время как ментор всегда разбирается в специальности лучше, чем его подопечный, как на практическом, так и на теоретическом уровне [27, с. 43].

Например, несложно представить себе коуча в области дизайна, но ментор в области дизайна – это огромная редкость. Поскольку дизайн – это огромная область бизнеса и науки и равно хорошо разбираться в промышленном дизайне, дизайне интернет-сайтов, или дизайне одежды практически невозможно.

Потому менторы имеют значительно более узкую специализацию, чем коучи. Также менторы значительно более конкретны в своей практической деятельности. Коучи могут специализироваться на материях, которые вообще имеют отдаленное отношение к какой-то конкретной практической деятельности.

Например, коуч может читать лекции по режиму дня, психологическому комфорту и другим около профессиональных вещей. Ментор же всегда максимально конкретен и его рекомендации могут быть применены на конкретном предприятии уже в ближайшее время. Причем, в отличие от рекомендаций коуча, рекомендации ментора часто адаптированы под конкретное предприятие и конкретный бизнес.

Коучи – это люди, владеющие общими принципами решения комплексных проблем, которые преподают эти принципы, как универсальные, оставляя адаптацию этих принципов на конкретное предприятие за его руководителями. Нужно отметить, что менторы периодически выступают коучами, когда рассказывают о своем опыте на широкую аудиторию.

Из тройки понятий «наставничество» – «коучинг» – «менторство» коучинг менее всего завязан на персональные отношения, коуч вообще может видеть своего подопечного первый и последний раз в жизни, в то время как ментор обязательно хорошо знаком со своим подопечным [20, с.10].

Кроме того, коучинг имеет в своей инструментарии разовые тренинги, которые должны не столько повлиять на профессиональные навыки какого-то конкретного персонажа, сколько изменить его отношение к этим навыкам или некоему окружающему факту реальности.

Коучинг часто проходит как акция, которая рассчитана сразу на большое количество людей, количество участников одной коуч-сессии может измеряться сотнями людей, в то время как менторство работает со значительно более тонкой настройкой и более индивидуальными принципами.

Коучинг не преследует практических результатов. Коуч предлагает своему подопечному инструмент, при правильном применении которого человек сможет добиться цели, которую он перед собой поставил, при надлежащем стечении обстоятельств.

Ментор же помогает на всех этапах: постановке цели, выбора правильного инструмента для ее реализации, контроля навыка достижения этой цели, разбора реакций на кризисы, или изменения окружающей атмосферы и т.д.

Коуч, как правило, не заинтересован лично в том, насколько успешен в конкретных аспектах будет тот или иной его ученик. Вопросы успешности своих подопечных интересуют его только косвенно.

Например, с точки зрения репутации. Но в случае провала, равно как и успеха, связь ментора с пройденным им тренингом значительно менее очевидна.

Менторство же значительно сильнее влияет на итоговый успех, или не успех подопечного, более того, ментор, как правило заинтересован в успехе своего подопечного не только из профессиональных соображений, но и исходя из того, что он часто сам работает в этой компании и успех ментора способствует его собственному развитию и процветанию.

Также в качестве экзотического современного веяния можно выделить принцип обратного менторинга.

Это относительно новое веяние, которое появилось в Западной Европе и разрастается по миру. Суть этого веяния в том, что молодой и не слишком опытный, но получивший профессиональное образование сотрудник приставляется к более опытному и старшему специалисту для того, чтобы помочь ему выйти за рамки привычных технологий, по которым он работал десятилетиями.

Таким образом, делается попытка повысить эффективность работы топ-менеджеров, которые стагнируют в опоре на привычные методы достижения цели.

Ведь практически в любой отрасли бизнеса за 20-30 лет были применены новые варианты достижения привычных показателей, которые гораздо эффективнее прежних, а компетентный руководитель должен оставаться в ногу со временем, чтобы иметь возможность развивать свой бизнес и дальше.

Часто такого рода обратное менторство применяется в ситуациях, когда опытным руководителям сложно осваивать технологии, связанные с современным программным обеспечением, или иными техническими средствами.

Главная сложность такого менторства, из-за которого оно не имеет широкого распространения в практической среде, заключается в том, что в такой парадигме ментор фактически находится в прямом подчинении и зависимости от своего подопечного, что может нарушить общие принципы координации и служебной иерархии в компании и создать множество неприятных прецедентов.

Кроме того, для того, чтобы работать в таком формате, и от молодого ментора, и от опытного подопечного требуется целый набор весьма специфических качеств характера, которые вкупе с необходимым уровнем профессионализма встречаются крайне редко [22, с. 4].

## Выводы по 1 главе

В первой теоретической главе нашего исследования мы изучили способы профессионального развития персонала, плюсы и минусы, а также выяснили разницу между понятиями наставничество, менторство и коучинг.

Наставничество – подразумевает прикрепление к конкретному сотруднику или группе сотрудников некоего наставника, который будет обучать человека, передавать ему опыт и следить за его профессиональным ростом.

Коучи – это люди, владеющие общими принципами решения комплексных проблем, которые преподают эти принципы, как универсальные, оставляя адаптацию этих принципов на конкретное предприятие за его руководителями. Отсюда коучинг как инструмент не нацелен на практический результат. Коуч предлагает своему подопечному инструмент, с помощью которого человек может добиться поставленной перед собой цели. При условии, что он сможет правильно им воспользоваться.

На основе изучения теоретических источников мы выяснили, что менторство – это гораздо более практический инструмент по повышению профессионализма персонала, значительно более индивидуальный и настроенный на конкретику, чем наставничество, или коучинг.

Ментор — это профессионал, который безвозмездно делится своим опытом, помогает подопечному развиваться и решать возникающие проблемы. Он обладает глубоким знанием его сферы деятельности и знает, как достичь в ней успеха. Главное правило хорошего наставника — дать менти (от англ. «mentee» — тот, с кем работает ментор) удочку, а не рыбу: задать правильные вопросы и помочь человеку самому найти решение. Ментор только способствует развитию протеже, но все действия менти предпринимает сам.

Менторство сложный и долгосрочный проект, который очень сильно зависит от того, насколько ментор и его подопечный совместимы друг с

другом и потому во многом строится на атмосфере личного взаимопонимания и доверия.

Важнейший элемент менторства – ориентирование на конкретную задачу, которую необходимо выполнять в условиях реального предприятия и реального рынка. Ментор всегда имеет большой и больший чем его подопечный практический опыт в реализации проектов, связанных с конкретным направлением, как бизнеса, так и государственной и гражданской службы.

При этом, несмотря на все вышеописанное – ментор, это именно учитель, а не руководитель, т.е. ментор, может выполнить всю работу лучше и эффективнее, чем его подопечный, но не делает этого, поскольку развитие и продвижение подопечного с точки зрения формирования его навыков – приоритетнее, нежели достижение практического результата.

Периодически менторы даже могут давать неверные советы, чтобы смоделировать для подопечного ситуацию управляемого кризиса и научить с ней справляться.

## ГЛАВА 2. МЕНТОРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИЛИСТОВ ООО «СК «ФАСАД»

### 2.1 Анализ эффективности процесса развития карьеры специалистов ООО «СК «Фасад»

Общество с ограниченной ответственностью «Промышленно-строительный комплекс «Фасад», сокращенное название ООО «ПСК «Фасад». Создано 28.06.2002 г. учредителями в количестве 3-х человек, Леопольд В.В., Леопольд В.Л., Краснов А.Н.

В декабре 2008 г. после смены учредителей организация переименована в Общество с ограниченной ответственностью «Строительный комплекс «Фасад».

В январе 2014 г. после смены доли у учредителей организация переименована в Общество с ограниченной ответственностью «Строительная компания «Фасад». Сокращенное название ООО «СК «Фасад».

**Местонахождение:** Челябинская область, г. Миасс.

**Организационная форма:** юридическое лицо - общество с ограниченной ответственностью, действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Это коммерческая организация.

**Цель создания и деятельности организации** – извлечение прибыли при производстве работ по:

- подготовке и строительству зданий и сооружений;
- деятельность в области архитектуры, инженерно-технического проектирования;
- устройство покрытий зданий и сооружений;
- производство каменных работ;
- производство электромонтажных работ;
- монтаж санитарно-технического и инженерного оборудования;
- производство штукатурных, малярных, столярно-плотницких и других отделочных работ;
- монтаж изделий из ПВХ, алюминиевого и других профилей в качестве ограждающих конструкций (окна, витражи, двери, ворота и т.д.)

– розничная торговля строительными материалами и готовыми изделиями и комплектующими для ограждающих конструкций.

**Продукция:** продажа изделия из ПВХ и алюминиевого профиля (окна, витражи, перегородки, двери, ворота, защитные жалюзи и т.д.)

**Работы:** монтаж изделий из ПВХ и алюминиевого профиля.

**Объемы производства продукции:** за 2024 год товарооборот компании за указанный период составляет более 8 000 000,00 рублей (в т.ч. НДС 20%). За этот период выполнено более 160 заказов, общим объемом около 5 300 м<sup>2</sup>. Это продажа как дилеров продукции из ПВХ и алюминиевого профиля и монтаж указанных изделий на объектах горнозаводской зоны Челябинской области.

Рассмотрим кадровые показатели, характеризующие результаты кадровой политики в отношении сотрудников ИТР ООО «СК «Фасад».

Показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Численность работников администрации за 2022-2024 гг.

Категории работников	Человек			Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022	2024/2023
Всего работников	135	115	117	100	100	100	-	-	-
Из них:									
сотрудников ИТР	114	99	100	84,4	86,1	85,5	1,02	0,99	1,01
иных работников	21	16	17	15,6	13,9	14,5	0,89	1,04	0,8

В результате количественный состав сотрудников ИТР с 2022 по 2024 годы сократился и составил 117 человек. Численность работников, замещающих должности ИТР, по категориям и группам должностей на 31 декабря 2024 г. представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Численность работников ООО «СК «Фасад» по категориям и группам должностей, чел

Категория и группа должностей	2022г.	2023г.	2024г.
Категории «А»	2	2	3
Категорий «Б»	4	5	5
Категорий «В», в том числе	13	12	15

Главные специалисты	5	5	6
Ведущие специалисты	6	5	6
Специалисты 1, 2, 3 разряда	2	2	3

Существенное значение для эффективной работы любого предприятия имеет уровень образовательной и профессиональной подготовки сотрудников на различных уровнях управления.

Половозрастной состав работников, замещающих должности ИТР, приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение работников по возрасту, за 2022-2024 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/2023	2024/2012
Всего работников	100	100	100	-	-	-
До 30 лет	25,0	27,3	27,6	1,09	1,01	1,10
30-40 лет	23,6	23,9	25,0	1,01	1,04	1,05
40-50 лет	25,0	27,3	26,7	1,09	0,9	1,06
50-60 лет	20,6	19,01	18,9	0,92	0,99	0,91
Свыше 60 лет	5,9	2,5	1,7	0,42	0,68	0,28

Из таблицы 3 видно, что средний возраст работников за анализируемый период составляет 30-50 лет (76,7%). Сотрудники в возрасте до 30 лет составляют 25%, 27,3%, 27,6% от численности работников за 2022, 2023 и 2024 год, из них женщин 34,6%, 36,4% и 36,2% соответственно. Данный факт показывает, что на младших, старших и ведущих должностях преобладают сотрудники в возрасте до 30 лет и выше. В возрасте от 40 до 60 лет общее количество составляет 70%, данный контингент занимает в основном главные и ведущие должности, в 2022 году на их долю приходилось 45,6%, в 2023 г. – 46,3% и в 2024 г. – 45,6%, т.е. произошло сокращение сотрудников в структурном изменении с 2,3% до – 1,7%.

Таблица 4 – Распределение работников по полу, за 2022-2024 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/2023	2024/2022
Всего работников	100	100	100	-	-	-
мужчин	34,6	36,4	36,2	0,1	0,9	1,04
женщин	65,5	63,6	63,7	0,97	1	0,97

В таблице 5 приведены данные по распределению работников по стажу. Наибольшее количество сотрудников (около одной трети или 29,8%) имеют стаж от 1 года до 5 лет, а также работники со стажем 15 лет и выше.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/2023	2024/2022
Всего работников	100	100	100	-	-	-
До 1 года	17,65	16,53	18,97	0,93	1,14	1,07
От 1 года до 5 лет	23,53	23,97	23,28	1,01	0,97	0,98
От 5 до 10 лет	20,6	21,5	21,55	1,04	1	1,04
От 10 до 15 лет	13,97	14,05	12,93	1	0,92	0,92
От 15 лет и выше	24,26	23,97	23,28	0,98	0,97	0,95

Причем в 2022 году их было наибольшее количество и составило 23,53% и 24,26% от общего числа работников за этот год соответственно. Примерно одинаковое количество сотрудников имеют стаж от 5 до 10 лет – 14,4% и от 10 до 15 лет – 14,8%. Таким образом, группа сотрудников со стажем во временном диапазоне от 5 до 15 лет также составляет примерно одну треть – 29,2%. Чуть больше одной десятой от общего числа опрошенных составляют сотрудники со стажем до 5 лет (12,8%), а также сотрудники со стажем работы от 15 до 20 лет. Женщины составляют половину всего состава работников, причем самая высокая доля наблюдалась в 2023 году от численности работников за год и составила 53,7%. В таблице 6 представлены данные по работникам по образованию.

Таблица 6 – Распределение работников по образованию за 2022-2024 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/2023	2024/2022
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
Послевузовское	2,2	3,3	2,6	1,5	0,78	1,18
Ученая степень	1,5	2,5	2,6	1,66	1,04	1,73

Наибольшее количество сотрудников имеют высшее образование – 75,6%, только одна треть имеет общее среднее, среднее специальное или незаконченное высшее образование (соответственно – 0,6%; 18%; 5,8%).

Это говорит о том, что подавляющее большинство (93%) сотрудников получили образование либо в ВУЗе, либо среднем специальном учебном заведении и имеют соответствующие дипломы. Из общей численности работников имели 2 и более высших образования – 22 человека.

Это показывает несоответствие занимаемым должностям и профессиональной подготовке, хотя среднее число сотрудников и имеют экономическое или профессиональное образование.

Можно сделать вывод о недостаточно полном соответствии их профессионального образования выполняемой ими работе, что говорит о низком прикладном потенциале сотрудников. Для решения данной проблемы необходимо создавать специальные комиссии по вопросам переподготовке, повышения квалификации сотрудников.

Таблица 7 – Распределение работников за 2022-2024 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/2023	2024/2022
Всего работников	100	100	100	-	-	-
По специальности «строительное»	7,4	6,6	6,9	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	1,08

В таблице 8 приведены сведения о составе резерва кадров на должности строителя и монтажника.

Таблица 8 – Состав резерва кадров на строителя и монтажника за 2022-2024 гг.

Муниципальные сотрудники	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 строителя и монтажника находилось 28,57%, за 2024 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 муниципальной службы, а также высшее образование.

Это говорит о тщательном отборе сотрудников в резерв кадров муниципальной службы.

Положения о работе с резервом кадров в настоящее время разрабатывается. Впервые на службу были приняты в основном выпускники вузов или ранее работавшие в данной области сотрудники.

Номера и даты приказов, распоряжений о закреплении менторов за испытуемым и утверждении планов прохождения испытания, указываются при назначении на должность строителя и монтажника, в котором оговорено о конкретном менторе по введению в должность.

При назначении на должность строителя и монтажника, на период испытательного срока в приказах и распоряжениях указываются конкретные менторы для оказания помощи по введению в должность.

В 2024 г. 34 сотрудника подлежали аттестации и столько же сотрудников практически ее прошли.

Таким образом, можно сделать вывод о том, сократилось число работников прошедших профессиональную подготовку и переподготовку. Наблюдается постоянное перемещение кадров, то есть нестабильность в управлении персоналом.

Складывается неблагоприятная обстановка в управлении кадров, которая тормозит деятельность кадровой службы. Для решения проблем в деятельности кадровой службы необходимо их детальное рассмотрение и дальнейшее решения согласно поставленным задачам.

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

Движение персонала в период с 2022 по 2024 год представлены в таблице 9.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Число сотрудников	135	115	117
Число поступивших	7	14	19
Число выбывших	8	9	14
Текучесть кадров	6,48	7,00	10,65

Число поступивших за исследуемый период 40 человек, что на 9 человек больше, чем выбывших.

Однако эти цифры не дают полного представления о состоянии кадров в ООО «СК «Фасад».

Для полного анализа динамики движения рабочей силы организации используем коэффициент текучести кадров.

Для повышения эффективности использования сотрудников ООО «СК «Фасад» необходимо рационально организовать процесс их профессионального развития.

Деловая карьера в ООО «СК «Фасад» обладает всеми достоинствами и недостатками, характерными в данных организациях.

В управление деловой карьерой персонала должна играть важную роль в деятельности данного направления, 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.

Недостатки в управление деловой карьерой сотрудников:

1. Отсутствие сформированного полного кадрового резерва.
2. Слабая ротация кадров.
3. Устаревшее представление о роли работника в организации.
4. Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации персонала.
5. Отсутствие систематических и разовых исследований мотивов персонала и степени удовлетворенности работой.
6. Отсутствие института менторства.

Управление деловой карьерой в ООО «СК «Фасад» не отвечает современным требованиям управления персоналом.

Ее деятельность ограничивается в основном решением вопросов о повышении квалификации сотрудника, аттестации сотрудника.

Неразвитость управления деловой карьеры персонала, неподготовленность руководителей к управлению персоналом сказывается на уровне текучести кадров и, на общем моральном климате в коллективе.

В связи с этим важно сформировать в организации такое управление, которое способствовало бы реализации всех функций по управлению деловой карьерой персонала.

## 2.2 Рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов ООО «СК «Фасад»

Одним из приоритетных направлений развития кадровой политики является создание и развитие института менторства. При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы менторства – результат долгой и кропотливой организационной работы по ее разработке, внедрению, поддержанию и оценке (рисунок 2).



Рисунок 2 – Внедрение и поддержание системы менторства в ООО «СК «Фасад»

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

Рекомендация 2. В зависимости от особенностей работы и от количества менторов для реализации менторства предусматривается создание специализированных органов управления и контроля менторства. При наличии пяти и более менторов для более эффективного назначения менторов, координации их деятельности, обмена лучшим опытом и решения других вопросов целесообразно формировать Совет или Комиссию по наставничеству. Деятельность и порядок формирования Совета или Комиссии по наставничеству регулируется принимаемым Положением о наставничестве. При количестве менторов менее десяти обязанности по управлению и контролю процесса реализации менторства, как правило, могут быть возложены на одного из руководителей подразделения.

Независимо от выбранной организационной формы руководства менторством на эту структуру возлагаются следующие функции и обязанности:

- назначение менторов из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников и иных лиц;
- обеспечение систематического рассмотрения вопросов организации менторства на оперативных совещаниях;
- оказание методической и практической помощи менторам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы менторов;
- заслушивание отчетов менторов и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;
- определение мер поощрения менторов и иных лиц;
- отстранение от менторства гражданских сотрудников и иных лиц, недобросовестно относящихся к работе по наставничеству.

Рекомендация 3. Координацию, организационное и документационное сопровождение менторства целесообразно возложить на департамент (управление) гражданской службы и кадров.

Организационное сопровождение менторства заключается в информационном обеспечении подбора менторов, анализе и обобщении опыта работы менторов, поддержании контакта с ментором и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

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

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

Кадровая служба может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний, навыков и умений. Форма менторства определяется исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных навыках, знаниях и умениях, а также в зависимости от должности, которую он занимает.

Рекомендация 4. Исходя из этих факторов форма менторства может предусматривать назначение менторов как из наиболее опытных сотрудников, так и из числа лиц с меньшим стажем строительной службы или работы, однако с более высокой квалификацией исполнения требуемых конкретных

должностных обязанностей. При выборе формы менторства следует учитывать существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, круг его должностных обязанностей, а также наличие потенциальных менторов необходимого профиля и квалификации.

На этапе назначения менторов и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество решаются две главные задачи:

1) определение наиболее подходящих кандидатур менторов для осуществления менторства и получение их согласия;

2) утверждение в качестве персонального ментора и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и получение их согласия на участие в процессе менторства.

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

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

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

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

4. Назначение менторов из числа сотрудников, уволенных в связи с достижением предельного возраста, может производиться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания им необходимыми знаниями, навыками и умениями, соответствия иным требованиям, предъявляемым к менторам.

5. Назначение менторов может осуществляться для группы лиц в случае формирования нового структурного подразделения, одновременного поступления на работу большого числа стажеров со схожим уровнем квалификации и направлением профессиональной деятельности и иных случаях, при которых нескольким лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, одновременно требуется схожая программа подготовки, а также в случае недостаточного числа менторов.

Кандидатура ментора утверждается с его личного письменного согласия и по согласованию с руководителем структурного подразделения, в котором он проходит службу. К лицам, нуждающимся в наставничестве, как правило, могут относиться сотрудники:

- вновь принятые на работу (в том числе с испытательным сроком);
- назначенные на новую должность;
- изъявившие желание в назначении ментора;
- у которых были изменены или назначены новые должностные обязанности и требуется назначения ментора.

К лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, кроме сотрудников, могут относиться также работники, нуждающиеся в наставничестве, студенты, заключившие договор об обучении с обязательством последующего прохождения службы, стажеры, проходящий стажировку или практику в государственном органе, иные лица по решению руководителя организации.

В процессе прохождения менторства решаются два главных вопроса:

- 1) составляется перечень мероприятий по осуществлению менторства;

2) выбираются инструменты (различные материалы, мероприятия, «подсказки»), которые помогут лучшим образом реализовать эти мероприятия.

Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных навыках, знаниях и умениях, а также в соответствии с уровнем его подготовки и опытом работы ментором формируется перечень мероприятий, необходимых для осуществления при прохождении менторства.

Перечень мероприятий по наставничеству может включать:

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

С мероприятиями по наставничеству знакомится лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

Рекомендация 5. При выполнении мероприятий по наставничеству целесообразно использовать один или несколько инструментов, приведенных ниже, способствующих эффективности процесса передачи знаний, навыков и умений, скорейшей адаптации и профессиональному развитию наставляемого. Ряд приведенных ниже инструментов носят характер иллюстративных

примеров и могут разрабатываться руководителем в соответствии со спецификой деятельности.

Набор предлагаемых инструментов при необходимости может быть дополнен иными инструментами, определяемыми особенностями и спецификой деятельности.

Памятка о выполнении обязанностей ментора содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, в знакомстве с организацией и ее сотрудниками, в создании комфортной рабочей атмосферы, а также в методах передачи новому сотруднику опыта и знаний, необходимых для выполнения его должностных обязанностей.

Рекомендация 6. Необходимо разработать пособие «Первые шаги» предназначенное для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться новому сотруднику в первое время работы: необходимые для оформления документы, информация о структуре организации и ее миссии, ценностях и особенностях муниципальной службы и т.д.

Данное пособие позволит собрать воедино всю необходимую на первоначальном этапе информацию и существенно сократить временные затраты ментора и других сотрудников на разъяснение основных аспектов и предоставление технической информации новому сотруднику. Формирование списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество. Данный инструмент позволяет быстро ознакомить лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, с основами работы, процедурами осуществления служебной деятельности, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс профессиональной и должностной адаптации.

Рекомендация 7. Для более эффективного освоения нормативной правовой базы может быть разработан перечень тестов и кейсов на знание нормативных правовых актов (в том числе административных и должностных

регламентов), обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.

Данные задания разрабатываются с целью проверки способности применения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, полученных знаний на практике.

Рекомендация 8. Также необходимо провести вводную лекцию. Проведение вводной лекции предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами работы в муниципальном органе. В зависимости от количества лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, лекция может иметь различные масштабы: для небольшой группы лекцию для новых сотрудников может вести непосредственный ментор, в то время как для большого числа лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, целесообразно организовывать централизованные мероприятия, при проведении которых необходимо учитывать различия в специализации сотрудников и предоставлять информацию общего характера, актуальную для всех направлений профессиональной деятельности и функциональных специализаций.

На вводной лекции лица, в отношении которых осуществляется наставничество, знакомятся с основными положениями законодательства о данной работе, требованиями к служебному поведению сотрудника, предъявляемыми к сотрудникам как в соответствии с законодательством, так и в связи со сложившейся этической культурой государственного органа, а также с особенностями прохождения службы в данной организации. При подготовке к данной лекции ментору или приглашенному лектору следует составить список подробных вопросов по вышеприведенным пунктам и предложить их обсуждение на выбор лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Кроме того, при необходимости можно расширить тематику лекции и разработать вводный курс по развитию отдельных навыков и знаний для лиц,

в отношении которых осуществляется наставничество. Тематика курса формируется менторами с учетом пожеланий руководителей соответствующих структурных подразделений и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Рекомендация 9. Необходимо создать интернет-форум с часто задаваемыми вопросами. Интернет-форумы для работников администрации на сайтах государственных органов позволят осуществлять взаимодействие менторов, лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также иных сотрудников по конкретным практическим вопросам, интересующим лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и создать базу знаний по актуальным вопросам, к которой впоследствии смогут обращаться новые сотрудники, что существенно сократит время на разрешение проблемы не только для нового сотрудника, но и для ментора и его коллег.

Данный инструмент располагает к более серьезным обсуждениям в сравнении с личной консультацией, поскольку предоставляет отвечающим больше времени на обдумывание вопросов и подготовку ответов, а также позволяет участвовать в обсуждении большему числу заинтересованных лиц.

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

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

Рекомендация 10. Необходимо организовать рабочие места лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с ментором. Данный инструмент ускорит процесс взаимодействия ментора и лица, в отношении которого осуществляется наставничество, позволяя в

режиме реального времени разрешать все возникающие вопросы, а также давая возможность новому сотруднику перенимать модель поведения и профессионализм ментора, в том числе присутствовать на встречах ментора, наблюдать организацию и методы его работы, выполнения конкретных заданий и поручений, обучаться на практических примерах.

Методы проектного менторства предполагают выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) работника администрации и построение на их основе системы проектного обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, посредством приобретенного опыта с возможностью его дальнейшего применения. Данные методы обучения развивают навыки адаптации, способности работать в условиях неопределенности, задавать вопросы, делать обобщение на основе конкретного опыта. К ним относятся два основных инструмента: «Обучение действием» и «Партнерство по передаче знаний».

«Обучение действием» предполагает работу менторов и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, над проблемами, которые часто встречались им в работе и относятся к сфере их компетенций. Для данного инструмента в каждом подразделении должны быть выбраны специальные «обучающие проекты / задания» и определена группа лиц, в состав которой обязательно должен входить ментор и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

Данные проекты / задания должны иметь четкие цели, ресурсные и временные границы, возможность индивидуального обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также определенные ожидаемые результаты.

Таким образом, участие в данных обучающих проектах / заданиях позволит развивать отдельных сотрудников путем выполнения задач конкретного подразделения организации.

«Партнерство по передаче знаний» (КТР – knowledge transfer partnership) – инструмент, в реализации которого участвуют три стороны: ментор, учебное заведение и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

Ментор в первые недели работы с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, определяет необходимые последнему для качественного осуществления должностных обязанностей набор профессиональных знаний, навыков и умений.

Учебное заведение под каждый такой набор формирует специальные обучающие проекты-кейсы, направленные на развитие у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, именно этих компетенций.

Обучающие проекты-кейсы, как правило, проводятся в течение одного рабочего дня. Наиболее эффективным данный инструмент менторства может быть для стажеров / студентов, заключивших договор об обучении с обязательством последующего прохождения муниципала службы и / или проходящих стажировку / практику в государственном органе.

Рекомендация 11. Также наставнику необходимо провести обзорную экскурсию по зданию в первый рабочий день лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с целью ознакомления нового сотрудника с расположением служебных помещений, сокращения времени на поиск необходимых помещений и гражданских сотрудников, а также знакомства с коллективом и проведения инструктажа по технике безопасности.

Можно проводить индивидуальные занятия ментора с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предполагают обязательное совместное выполнение служебных обязанностей ментора и лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные занятия должны быть предусмотрены в графике работы ментора.

Кроме того, индивидуальные занятия должны практиковать обязательные формы контроля (на усмотрение ментора) за выполнением заданий лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.

Рекомендация 12. Для большей мотивации осуществления деятельности менторства целесообразно выбирать пул лучших менторов путем формирования из числа победителей ежегодного конкурса «Лучший ментор». Такой конкурс можно проводить не только внутри одного подразделения, но и между другими похожими по деятельности предприятиями. Пул лучших менторов организуется для обмена опытом, консультаций, проведения мастер-классов, выступлений на тренингах менторов, конференциях и круглых столах в различных органах государственной власти, а также видеоконференциях и селекторных совещаниях.

Включение ментора в пул лучших менторов подразумевает возможность обращения к члену пула других менторов, не входящих в пул, для получения консультации.

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

Формализованные отчеты в течение десяти дней по завершении менторства заполняются:

- ментором о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество;
- лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения менторства и работе ментора, включая оценку деятельности ментора;
- руководителем структурного подразделения, в которое назначено лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, об итогах менторства, включая оценку процесса прохождения менторства и работы

ментора, а также итогах профессионального и должностного развития нового сотрудника в период прохождения менторства.

Заполненные формализованные отчеты сдаются в подразделение организации и кадров. Обработка формализованных отчетов руководителей структурных подразделений, менторов и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Подразделение организации и кадров проводит обработку и анализ представленных формализованных отчетов менторов и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество. По результатам обобщения и анализа подразделение организации и кадров готовит предложения по стимулированию менторов, а также по распространению лучшего опыта менторства, публикует результаты работы менторов, отзывы о менторах и другие информационные и аналитические материалы.

Ментори, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя к следующим видам поощрений:

- представлению к объявлению благодарности, награждению почетной грамотой, вручению ценного подарка;
- помещению фотографии ментора на доску почета организации;
- награждению нагрудным знаком ментора, учрежденным организацией;
- внесению предложения о рекомендации по результатам аттестации включения в кадровый резерв на вышестоящую должность, для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- внесению предложения о назначении на вышестоящую должность;
- материальном поощрении (выплате премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплате материальной помощи);
- выплате денежных средств по гражданско-правовому договору на оказание услуг по наставничеству;
- присвоению почетного звания «Лучший ментор».

Рекомендация 13. В конце текущего года подразделению и кадров целесообразно проводить ежегодный конкурс «Лучший ментор».

Приведенные рекомендации обеспечат скорейшую адаптацию сотрудников к новым условиям работы, а рост квалификационного уровня, способствует передаче опыта, накопленного в органах власти, формированию корпоративных интересов в достижении общих целей и результатов.

2.3 Оценка эффективности рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов ООО «СК «Фасад»

После принятия решения о внедрении института менторства в ООО «СК «Фасад» была определена следующая цель:

- оказать практическую помощь сотрудникам в приобретении необходимых профессиональных навыков и опыта работы.

Для достижения данной цели менторы призваны решать следующие задачи:

- минимизировать адаптационный период сотрудников, приступивших к прохождению службы, работе в организации;
- ускорить процесс профессионального становления сотрудников;
- сформировать у наставляемых сотрудников способность самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на них функциональные обязанности;
- содействовать усвоению подопечными норм организационной культуры и этического поведения сотрудника.

В ООО «СК «Фасад» наставничество осуществлялось в отношении двух категорий сотрудников:

- сотрудники всех категорий и групп должностей;
- сотрудники, замещающие должности, не относящиеся к строительным должностям.

В зависимости от поставленных задач и уровня развития компетенций наставляемого сотрудника наставничество может длиться от трех до шести месяцев. ООО «СК «Фасад» 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 менторами аттестации, включении в кадровый резерв или принятии решения о назначении на вышестоящую должность.

Данные нюансы функционирования системы менторства в ООО «СК «Фасад» закреплены в трех локальных нормативных документах:

- Положении о кадровой политике;
- Положении о порядке прохождения испытательного срока;
- Положении о наставничестве.

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

Так, например, в целях получения информации относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов новых работников ООО «СК «Фасад» нами использовались различные анкеты, была разработана памятка – Настольное пособие новому сотруднику, которая содержит информацию о требуемом трудовом поведении новичка в той или иной рабочей ситуации.

Данные документы были апробированы с тринадцатью новичками, которые поступили на работу в ООО «СК «Фасад» в 2024 году, и в отношении них была применена система менторства и адаптации.

Первые шаги по внедрению института менторства в кадровую политику ООО «СК «Фасад» сопровождалась рядом проблем, ключевая из которых – загруженность менторов основной работой.

Решение данной проблемы мы видим в выстраивании системы подготовки менторов (например, через формирование у них компетенций в

области таймменеджмента и навыков передачи знаний своему подопечному), а также в совершенствовании организационных механизмов управления менторством (например, в области планирования работы ментора, формирования дополнительных условий внутриорганизационного развития персонала и пр.). Не смотря на сложности внедрения менторства, данный подход к развитию персонала ООО «СК «Фасад» позволил достичь большей части запланированных эффектов:

- облегчить вхождение новых специалистов в коллектив (были созданы предпосылки для более свободного общения принятого сотрудника со сторонними структурными подразделениями; новичок, сопровождаемый ментором, научился не бояться задавать вопросы, высказывать свое мнение, что-то предлагать);

- снизить у новых сотрудников чувство тревожности и неуверенности в себе;

- сэкономить непродуктивные затраты времени (в том числе новички, научившись взаимодействовать с ментором, не отвлекали своими вопросами от работы других специалистов);

- быстро включиться в трудовой процесс (вновь принятые сотрудники быстрее научились самостоятельно справляться с заданиями);

- повысить уровень удовлетворенности работой (данный эффект был зарегистрирован с помощью анкетирования наставляемых сотрудников).

Наблюдение за трудовым поведением новых специалистов показало, что у них было сформировано положительное отношение к ООО «СК «Фасад» как месту работу, а также к содержанию работы, нормам организационной культуры и коллективу.

В заключение отметим, что наставничество является кадровой технологией, требующей непрерывного совершенствования методов и подходов. В приоритетных направлениях развития института менторства в ООО «СК «Фасад»:

- внедрить материальную составляющую системы мотивации менторов (например, определить основания и порядок выплаты единовременного поощрения по итогам осуществления менторства);
- внедрить элемент соревновательности между различными участниками наставнической деятельности (например, в формате конкурса менторов, составления рейтинга новых сотрудников или структурных подразделений, применяющих технологии менторства);
- активно применять методы социологических исследований для оценки уровня удовлетворенности всех участников системы менторства;
- наладить систему внутренней подготовки менторов и обучения наставляемых сотрудников посредством организации «учебных дней» с приглашением сторонних преподавателей;
- сформировать и непрерывно актуализировать базу менторов.

## Выводы по 2 главе

Во второй главе мы провели анализ кадровых показателей, характеризующие результаты кадровой политики в отношении сотрудников ООО «СК «Фасад». В результате количественный состав муниципальных сотрудников в ООО «СК «Фасад» с 2022 по 2024 годы сократился и составил 117 человек. Также мы рассмотрели уровень образовательной и профессиональной подготовки сотрудников на различных уровнях управления и определили половозрастной состав работников. Женщины составляют половину всего состава работников, причем самая высокая доля наблюдалась в 2023 году от численности работников. Также мы определили уровень образования сотрудников и выяснили, что наибольшее количество сотрудников имеют высшее образование – 75,6%, только одна треть имеет общее среднее, среднее специальное или незаконченное высшее образование (соответственно – 0,6%; 18%; 5,8%). Это показало несоответствие занимаемым должностям и профессиональной подготовке. Можно сделать вывод о недостаточно полном соответствии их профессионального образования выполняемой ими работе, что говорит о низком прикладном потенциале сотрудников. Также мы выявили недостатки в управлении деловой карьерой сотрудников в ООО «СК «Фасад»:

1. Отсутствие сформированного полного кадрового резерва.
2. Слабая ротация кадров.
3. Устаревшее представление о роли работника в организации.
4. Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации персонала.
5. Отсутствие систематических и разовых исследований мотивов персонала и степени удовлетворенности работой.
6. Отсутствие института менторства.

Управление деловой карьерой в ООО «СК «Фасад» не отвечает современным требованиям управления персоналом. Ее деятельность

ограничивается в основном решением вопросов о повышении квалификации сотрудника, аттестации сотрудника.

Неразвитость управления деловой карьеры персонала, неподготовленность руководителей к управлению персоналом сказывается на уровне текучести кадров и, на общем моральном климате в коллективе.

На основании этого мы выявили одно из приоритетных направлений развития кадровой политики ООО «СК «Фасад» – создание и развитие института менторства. Разработали и внедрили 13 рекомендаций в работу с кадрами в ООО «СК «Фасад». После создания института менторства наблюдение за трудовым поведением новых специалистов показало, что у них было сформировано положительное отношение к ООО «СК «Фасад» как месту работы, а также к содержанию работы, нормам организационной культуры и коллективу.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках настоящего исследования был проведен детальный анализ специфики менторства, как инструмента управления персоналом в современных условиях.

Менторство, это значительно более практическая и заточенная на результат технология, чем наставничество, или коучинг, соответственно, она требует и более индивидуального подхода.

По существующей классификации менторы делятся:

«Ментор-пионер» – помогает подопечному справиться с кризисом роста и избежать ключевых ошибок при повышении статуса и переходе на новый уровень. Применяется как руководителями компании при росте компании, так и при резком повышении в статусе отдельных сотрудников компании.

«Ментор-советчик» – выступает в роли эксперта при работе на высоком уровне. Помогает ответственному руководителю принимать серьезные решения при помощи высказывания конструктивной критики по ключевым позициям.

Часто применяется в тех случаях, когда компания имеет жесткую вертикальную структуру и в штате компании руководителю никто не может возразить.

Ментор-гуру – в этой роли выступают профессионалы, чьи успехи в том или ином виде деятельности не только очевидны, но еще и широко известны. Это крупные медийные личности, как правило, имеющие большой медийный капитал.

Их участие в проекте сводится не столько к каким-то утилитарным советам, сколько к мотивации и организации. Кроме того, участие в проекте людей с мировым именем часто помогает привлечь дополнительных спонсоров и скорее преодолеть бюрократические процедуры.

«Ментор-защитник» – необходим на этапе, когда руководителю бизнеса, или менеджеру не хватает опыта, авторитета, и, как правило возраста для того, чтобы продавливать те или иные принципиальные решения.

Ментор-защитник берет на себя ответственность за адекватность и жизнеспособность тех решений, которые предлагает его подопечный. В российском практическом бизнесе менторов-защитников часто привлекают для защиты своих бизнес – идей женщины.

«Ментор-стабилизатор» помогает талантливому сотруднику справиться с теми или иными проблемами, которые мешают ему добиваться успеха, например, с поспешностью, или медлительностью в принятии решений, с вредными привычками, с неумением отказывать и т.д.

Равно успешным менторство может быть, как в гражданской службе, где оно существует фактически, но не оформлено юридически, так и в коммерческом секторе, где оно существует и юридически, и фактически. При этом менторство – это очень сложный и долгосрочный проект, который зависит от того, насколько точно ментор и его наставник, а также руководитель бизнеса хорошо видит цели своего предприятия и представляет себе инструменты, которыми этих целей следует достигать.

К такому выводу мы пришли, изучив пример применения менторства в ООО «СК «Фасад». Необходимость устранения постоянной смены кадров подтолкнула руководство к принятию решения о разработке индивидуальной системы менторства, и привлечь в нее сотрудников с целью привить чувство преданности к собственной компании.

Разработанные рекомендации были сформулированы на основе практического опыта существующих коммерческих организаций, которым удалось, не смотря на кажущуюся новизну и множество трудностей добиться успеха.

Таким образом, следует сделать вывод, что система менторинга – это сложная и многогранная система, которая демонстрирует свою практическую эффективность в деятельности коммерческих организаций.

В коммерческом сегменте менторство развивается в своем классическом смысле. Здесь российские компании существенно отстают от западных коллег, однако следуя приведенным рекомендациям и постоянно совершенствуя подход, можно популяризовать данный инструмент развития карьеры. Как показывает практика, можно реализовать свои цели при минимальных затратах.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, М.А. Как правильно оценить сотрудника / М.А. Абрамова // Директор школы. – 2020. – №2. – С. 12–13.
2. Александровский, С.В. Барьеры развития инновационного предпринимательства в Нижегородской области / С.В. Александровский // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. – 2021. – № 46. – С. 21-33.
3. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 2021. – 542 с.
4. Амуржуев, О. Менторство как важнейший ресурс роста малых инновационных компаний / О. Амуржуев. – 2023. – 266 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2021. – 524 с.
6. Батышев, А.С. Основы педагогической системы наставничества в трудовом коллективе / А.С. Батышев. – М.: Дрофа, 2021. – 125 с.
7. Батышев, А.С. Управление наставничеством. Методич. Рекомендации / А.С. Батышев. – М.: Госпрофобр, 2023. – 50 с.
8. Батышев, А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе. Дисс. на соискание ученой степени доктора педагогич. наук. – М., 2020. – 74 с.
9. Безрядин, В.И. Наставничество в органах прокуратуры: наблюдения прокурорского теоретика и практика / В.И. Безрядин // Мир политики и социологии. – 2022. – № 10. – С. 39–49.
10. Бляхман, Л.С. Качество работы: роль человеческого фактора / Л.С. Бляхман. – М., 2020. – 163 с.
11. Белина, А. Как Нижегородский бизнес-инкубатор превращает идеи в бизнес / А. Белина // Нижегородский коммерсант. – 2022. – №1 (2). – С.12–17
12. Бизнес и менеджер. – М.: Азимут-Центр, 2020. – 427 с.

13. Бутрюмова, Н.Н. Инновационный лифт как средство коммерциализации высокотехнологичных проектов / Н.Н. Бутрюмова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – № 5. – С.18-19
14. Бутрюмова, Н.Н. Роль бизнес-инкубаторов в инфраструктуре поддержки малого инновационного бизнеса регионов / Н.Н. Бутрюмова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2022. – № 4. – С. 23–26.
15. Бестужев-Лада, Н.Б. Прогнозированное обоснование социальных нововведений / Н.Б. Бестужев-Лада. – М.: Наука, 2020. – 463 с.
16. Гарет, Л. Менеджер-наставник. Стратегия воспитания талантов и передачи знаний / Л. Гарет. – М.: Баланс-Клуб, 2022. – 525
17. Гоголевская, Е.Б. Организационно-правовая работа с кадрами органов внутренних дел: курс лекций / Е.Б. Гоголевская. – Санкт-Петербург.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2020. – 655 с.
18. Голенков, А.В. Удовлетворенность работой и терминальные ценности у медицинских сестер / А.В. Голенков // Главная медицинская сестра. – 2023. – № 11. – С. 72–95.
19. Грибов, С. О менторах, менторстве и правилах хорошего тона / С. Грибов // To Wave. – 2023. – С. 23–28.
20. Европейская экономическая комиссия бизнес-ангелов, Женева // Организация объединенных наций. – 2021. – С. 266–275.
21. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород, 2021. – 178 с.
22. Елфимова, Н.В. Исследование структуры мотивационного компонента деятельности / Н.В. Елфимова // Вопросы психологии. – 2021. – №4. – С. 82–87.
23. Зиньковский, В.В. Наставничество как этап профессиональной подготовки сотрудников в практических подразделениях органов внутренних дел / В.В. Зиньковский // Проблемы современной науки и практики. – 2020. – №4(6). – С. 68–73.

24. Зотов, М.Д. Наставничество как форма профессионального развития государственных служащих / М.Д. Зотов // Круглый стол на тему: «Актуальные вопросы государственного управления». – 2021. – С. 62–68.
25. Иванова, Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект / Л.Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2012. – № 4. – С. 130–138.
26. Козлов, А.Б. Традиции наставничества в Республиканской психиатрической больнице / А.Б. Козлов // Сестринское дело в психиатрии: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – 2020. – №5. – 152–159.
27. Колодкин, Л.М. Становление и развитие управления персоналом в органах внутренних дел / Л.М. Колодкин // Актуальные проблемы совершенствования организационных и правовых основ деятельности органов внутренних дел. – 2020. – С. 94–99.
28. Коменский, Я.А. Великая дидактика / Я.А. Коменский. – М.: Просвещение, 2021. – 572 с.
29. Контарева, Э.В. Наставничество и его роль в профессиональной адаптации молодых сотрудников уголовноисполнительной системы: учебно-методическое пособие / Э.В. Контарев. – М: НИИ ФСИН России, 2020. – 511 с.
30. Копылов, Д.А. Барьеры развития инновационной инфраструктуры / Д.А. Копылов. – М.: Просвещение, 2022. – 277 с.
31. Круглова, И.В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: дис. ... канд. пед. наук. – М., 2022. – 178 с.
32. Левкович-Маслюк, Л. Менторы для инноваций // интервью записала А Сакоян // Полит. ру. – 2022.
33. Ленская, И.Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие. / И.Ю. Ленская. – М.: Мир науки, 2023. – 127с.

34. Лойт, Х.Х. Наставничество в органах внутренних дел: история и современные тенденции развития. МВД России 200 лет: материалы международной научной практической конференции. – 2020. – С. 138–142.

35. Льюис, Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний / пер. с англ. А. В. Ирхин. – Мн.: Амалфея, 2022. – 177 с.

36. Льюис, Г. Менторство и наставничество в современном бизнесе. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний / пер. с англ. А. В. Ирхин. – Мн.: Амалфея, 2023. – 77 с.

37. Ронжина, Л.Г. Наставничество как одна из форм воспитания и обучения молодого специалиста на рабочем месте / Л.Г. Ронжина // Сестринское дело и высшее сестринское образование в XXI веке. Проблемы и перспективы: труды междунар. науч.-практ. конф. – 2020. – №4. – С. 100–105.

38. Ронжина, Л.Г. Обучение и наставничество среднего медицинского персонала / Л.Г. Ронжина. – Чебоксары: Дрофа, 2022. – 166 с.

39. Сазонова, З.С. Интеграция образования, науки и производства как методологическое основание подготовки современного инженера: дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2022. – 212 с.

40. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2022. – 448 с.

41. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 124 с.

42. Столяренко, Л.Д. Педагогическая психология / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2020. – 288 с.

43. Тормышева, Т.А. Система управления бизнес-инкубатором на муниципальном уровне / Т.А. Тормышев // Журнал Практика муниципального управления. – 2021. – №7. – С. 1–2.

44. Трегубова, Т.М. Зарубежные модели дополнительного профессионального образования: теоретико-методологический анализ / Т.М.

Трегубова, А.Р. Масалимова. – Казань: Издательство «Данис» ИПП ПО РАО, 2023. – 66 с.

45. Фокин, К.П. Расправить крылья / К.П. Фокин // Российская газета. – 2021. – №17. – С. 5–7

46. Фомин, Е.Н. Педагогический потенциал наставничества в контексте современных требований к подготовке молодого специалиста / Е.Н. Фомин // Образование. Наука. Научные кадры. – 2022. – № 3. – С. 254–256.

47. Фомин, Е.Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста / Е.Н. Фомин // Среднее профессиональное образование. – 2022. – № 7. – С. 6–8.

48. Фомин, Е.Н. Компетентностно-ориентированное наставничество студенческой молодежи на современном предприятии как ресурс качества профессиональной подготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – М., 2023. – 21 с.

49. Хомич, М. Менторство в России: быть или нет / М. Хомич // RusBase. – 2023. – №30. – С. 20-26.

50. Цыпкин, Ю.А. Обучение персонала: учебное пособие / Ю.А. Цыпкин. – М.: «Юнити-Дана», 2021. – 544 с.

51. Чеглакова, Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций / Л.М. Чеглакова // Экономическая социология. – 2021. – № 2. – С. 78–84.

52. Шапиро, С.А. Формирование конкурентоспособности работников организации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2023. – 224 с.

53. Щевьева, А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия / А.А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом; Российский государственный университет туризма и сервиса. – 2020. – №3. – С. 213–223.