



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

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ
МЕТОДИК (БАДДИНГ)**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

72,34 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

Рекомендована/не рекомендована

«22» декабря 2024г.

И.о.Зав. Кафедрой Э,У и П

Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент группы 3Ф-509-114-5-1Ч

Сафин Богдан Эдуардович

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук,

доцент

Базавлуцкая Лилия Михайловна

Челябинск, 2024г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ СОВРЕМЕННЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ МЕТОДИК	
1.1. Состояние проблемы обучения персонала в существующей теории и практике менеджмента	9
1.2. Анализ теоретических аспектов формирования и применения практик баддинга	13
1.3. Компоненты эффективной программы корпоративного наставничества в организации	19
Выводы по первой главе	24
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ООО ТД «АВТОСПЕЦСЕРВИС»	
2.1. Характеристика деятельности и анализ системы наставничества персонала ООО ТД «Автоспецсервис»	26
2.2. Разработка программы наставничества и расчет ее экономической эффективности	41
Выводы по второй главе	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Наставничество или передача опыта, или обучение навыкам, через собственный пример, это один из древнейших инструментов развития человечества. Древние философы, среди них активно размышлял на эту тему и Сократ, практически единодушно приходили к выводу о том, силы, побуждающие ученика перенимать опыт, являются основной мотивацией для движения вперед как учителя, так и наставляемого. Вслед за мировой практикой в советский период в 50-х годах активно начала развиваться практика профессионального наставничества. На старте практика развивалась в форме взаимодействия мастер-ученик.

Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования предприятий (их реструктуризация, технологические изменения и др.), что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям

Баддинг это, форма наставничества в крупных компаниях, когда наставник выполняет функцию приятеля: поддерживает морально, может пригласить пообедать, рассказывает байки о компании. В компаниях, где практикуется баддинг, роль наставника может выполнять руководитель — он отвечает за обучение профессиональным навыкам.

Несмотря на важность изучения проблемы повышения эффективности обучения персонала современными методами и его теоретического объяснения, процесс обучения к практической деятельности наставничества

сводится к минимальному набору мероприятий, который включает в себя следующее: познакомиться с персоналом и предоставить информацию о организации. Кроме того, координация персонала является основной статьёй затрат на управление персоналом.

Актуальность наставничества персонала организации и наличие проблем в данной области послужили основанием для выбора темы исследования: **«Повышение эффективности обучения персонала посредством внедрения современных зарубежных методик (баддинг)».**

Целью исследования является теоретическое исследование проблемы обучения персонала посредством зарубежных технологий и разработка рекомендаций по повышению её эффективности.

Объект исследования – система управления персоналом организации.

Предмет исследования - процесс повышения эффективности обучения персонала посредством современных методик (баддинг).

Задачи исследования:

1. Исследовать теоретические основы проблемы обучения персонала в существующей теории и практике менеджмента.
2. Сравнить теоретические аспекты формирования и применения практик баддинга (корпоративного наставничества).
3. Проанализировать организационно-экономическую деятельность и систему наставничества в ООО ТД "Автоспецсервис».
4. Разработать программу корпоративного наставничества на базе ООО ТД "Автоспецсервис».

Теоретико – методологической основой исследования стали многочисленные труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Л.Н.Нугуманова, Т.В. Яковенко, Д.М., И.А. Эсаулова, Д.М. Шакирова, Р.Ф. Хенсен, Х. Хатенен и др., в вопросах совершенствования методик и инструментов корпоративного наставничества.

Характеристика моделей управления персоналом представлена в трудах Г.И. Барановой, А.О. Блинова, О.В. Василевской, Д.Т. Милкович,

Д.М. Ньюман, Е.Б. Моргунова, А.Ю. Панасюк, А.П. Пригожина, И. Меньщиковой. Проблемы адаптации персонала описаны в исследованиях Н. Володиной, С. Ивановой, Д. Болдогова, Э. Борчаниновой, А. Готовой, О. Жигилий, Ф. Лютенс, М.К. Мариничевой.

Практическая значимость состоит в применении разработанной программы в HR-стратегии любого современного предприятия.

Методы исследования: системный и структурный анализ исследуемой базы материалов, классификация и сравнение ранее разработанных методик, наблюдение за практическим применением программы на предприятии, опрос и анкетирование участников программы наставничества. Анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам исследования.

База исследования: общество с ограниченной ответственностью торговый дом "Автоспецсервис" (ООО ТД "Автоспецсервис»). ООО зарегистрировано по адресу 454047, г. Челябинск, ул. Липецкая, д. 24, ОФИС 2.

Основным видом деятельности компании является Торговля оптовая неспециализированная. Также ТД "Автоспецсервис", ООО работает еще по 9 направлениям.

Структура работы: исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ СОВРЕМЕННЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ МЕТОДИК

1.1. Состояние проблемы обучения персонала в существующей теории и практике менеджмента

Эффективность организации определяется в первую очередь знаниями, умениями и соответствующим настроем персонала. Если подбор персонала проведен на высоком уровне, в соответствии с параметрами моделей рабочих мест, приняты на работу люди, обладающие необходимыми знаниями и умениями, основным фактором, обеспечивающим развитие организации, становится обучение персонала.

Для понимания, того, что такое обучение персонала, обратимся к выяснению определения данного понятия. Обучение персонала – это организованный регулярный процесс обучения знаниям, навыкам и методам общения под руководством наставников и профессионалов.

При благоприятных обстоятельствах подготовка персонала осуществляет значительную двойственную функцию: предельно плодотворно использовать сотрудника и его мотивацию. Обучение человека сопутствует с ним всю его жизнь. Второстепенным же обучением полагают образование в университетах. Переподготовка кадров на наш и иностранный опыт разрешает отметить три основных концепции обучения персонала [1].

Специализированная подготовка является первой концепцией. Она направлена на данное время или на будущее в ближайшем времени, так же эта концепция имеет привязку в рабочем месте [11].

Второе понятие можно отнести к теории, ориентированной на индивида, установке этого понятия, формированию человеческого достоинства при рождении или на практике.

Третье положение обучения, - идея функционального обучения [3]. Она является действенной, если анализировать ее с экономической точки зрения,

но эта концепция несколько не удобна для компаний, работник не привязан к месту, и он сможет в любой момент прибегнуть к своей независимости и поменять работу.

Правильно построенная система обучения сотрудников, поможет повысить эффективность работы персонала за счет качеств роста, что в итоге приведет к здоровым условиям конкурентоспособности в компании и на рынке труда. [7]

Надо сказать, что все вопросы, связанные с образованием в нашей стране, регламентированы Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

– Предметом регулирования настоящего Федерального закона являются общественные отношения, возникающие в сфере образования в связи с реализацией права на образование, обеспечением государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и созданием условий для реализации права на образование.

— Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые, организационные и экономические основы образования в Российской Федерации, основные принципы государственной политики Российской Федерации в сфере образования, общие правила функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности, определяет правовое положение участников отношений в сфере образования» [17].

В этой связи, работодатели и все другие участники образовательных процессов, ориентируются на положение данного нормативно-правового акта.

Для правильной организации планирования обучения, специалисты используют алгоритм циклической модификации, при нужных правках его можно использовать, как основу для составления программ обучения экспертами.

На рисунке 1 представлена система обучения, как она может выглядеть в идеале.

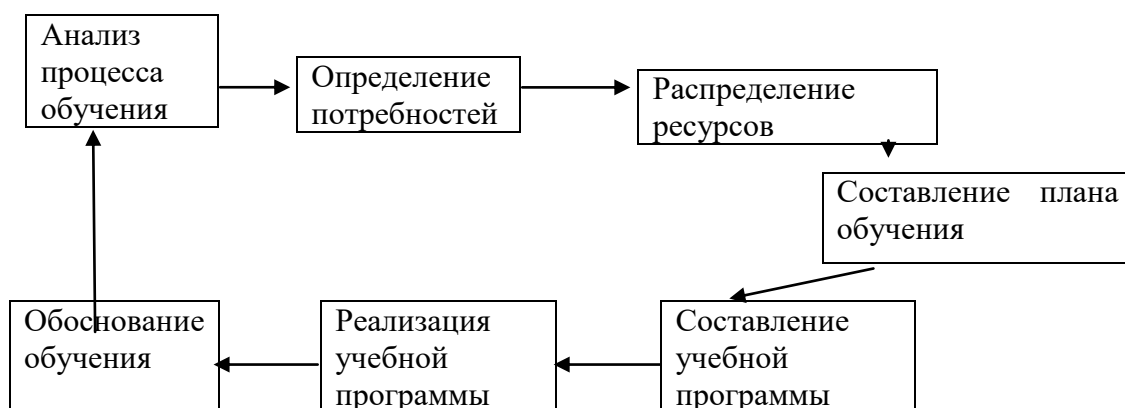


Рисунок 1 – Систематическое обучение

Обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Научно-технический прогресс, мировая конкуренция выдвигают новые требования по совершенствованию качества образования.

Сегодня научное лидерство организации не является залогом лидерства в эффективности. Ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Инженер, закончивший ВУЗ в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии — институтского багажа было вполне достаточно; знания выпускников в начала века устаревали через 30 лет; современные инженеры должны переучиваться значительно быстрее.

Парадигма стабильности знаний на базе накопленного и систематизированного опыта, информационно-предметного подхода к образованию должна быть переосмыслена в направлении междисциплинарности, комплексности и постоянно развивающегося образовательного процесса, направленного на интеллектуализацию личности, развитие творческих способностей. Первостепенное значение приобретает качество образования в контексте непрерывного образовательного процесса.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет — наибольшей после заработной платы статьёй расходов многих компаний.

Профессиональное обучение не менее важно и для предприятий малого бизнеса — их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

В соответствии с насущными потребностями и перспективой организации развитие персонала представляет собой комплексный, многогранный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

В качестве обучающих процедур используют самые разнообразные мероприятия по профессиональному развитию персонала:

- семинары по стратегическому менеджменту для руководства фирмы;
- обучение в школах бизнеса перспективной молодежи;
- изучение иностранных языков сотрудниками отдела маркетинга;
- ротацию рядовых сотрудников и менеджеров и т.д.

Создаются специальные системы управления профессиональным развитием — управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных организациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации.

1.2. Анализ теоретических аспектов формирования и применения практик баддинга

В сегодняшнем мире растущей конкуренции, развивающихся компаний, эпохи модернизирующего менеджмента, высоких требований к знаниям навыкам, а также стремлению к ИТ технологиям, каждая компания как отдельный мир со своим микроклиматом, корпоративной культурой и профессиональной семьей. В эти миры попасть новому сотруднику не так просто, уже на уровне отбора, сегодняшние рынки требуют всё больше подготовки от кандидатов. Надо написать такое резюме, которое сможет «продать» соискателя, которое сможет до личного знакомства заинтересовать рекрутера, а уж о собеседовании и этапах тестирования не стоит, и упоминать, они заставляют порой сильно понервничать [10].

Баддинг (buddying, от англ. buddy — приятель) — форма наставничества в крупных компаниях, когда наставник выполняет функцию приятеля: поддерживает морально, может пригласить пообедать, рассказывает байки о компании. В компаниях, где практикуется баддинг, роль наставника может выполнять руководитель — он отвечает за обучение профессиональным навыкам.

Учёные, как теоретики, так и практики, за время исследования вопроса выделили несколько ключевых аспектов, классификаций и форм наставничества. Познакомимся с несколькими из них.

Консалтинговая группа ВІТОВЕв своих исследованиях предлагает начать погружение в методологию, ориентируясь пять ключевых элементов: – Максимально результативное обучение то, которое проходит без отрыва от производства, с привлечением собственного ресурса из более опытных коллег.

– Методика наставничества в отдельно взятой компании должна быть цельным разработанным инструментом, охватывающим все внутренние вопросы, чтобы зашедшие в программу сотрудники легко ориентировались в

ней и в едином формате развивались с высоким уровнем лояльности к компании.

- При единообразии используемых инструментов, важно использовать индивидуальный подход с учётом личностно-профессиональных портретов участников и формат приближённости к реальным рабочим и социально-бытовым условиям.

- За счёт правильно выстроенной методики наставничества, компания может развиваться до высокого уровня самообучающейся организации.

- С учётом гибкости подхода и низкой себестоимости, каждое предприятие, заинтересованное в сохранности кадров и преемственности поколений, может использовать инструмент наставничества в своей HR стратегии. Эта же компания, при исследовании вопроса предлагает отталкиваться от двух моделей наставничества, для выбора удобной для организации, исходя из заданных целей: реактивное и проактивное наставничество. В первом случае выбранный метод будет нацелен на изменение уже существующего результата, а во втором на развитие нового [31].

В своей работе «Менеджмент и маркетинг» И. А. Эсаулова доктор экономических наук, профессор кафедры Пермского национального исследовательского политехнического университета предлагает следующую классификацию наставничества:

- Традиционная модель или «один на один». Данная модель предполагает классический подход, в котором наставник и наставляемый выбираются по ряду критериев (подразделение, тема обучения и т.д.) и в заданном периметре времени: 3-6-9-12 месяцев проходит совместная работа по погружению в знания и адаптации. Отличительная положительная сторона данного подхода, заключается в установлении прочного личностного контакта между участниками, с учётом индивидуального подхода, при котором создаётся комфортная рабочая обстановка и возможность незамедлительно реагировать на отклонения от программы [8].

Данный метод хорошо подходит для адаптации новых сотрудников, развития молодых специалистов, при совмещении с программами обучения НПРО, а также помогает удерживать и закреплять будущих лидеров компании. У данной модели, есть разновидность, которая формируется при определённой нагрузке наставника – ситуационное наставничество. Учитель и ученик также работают «один на один», но непосредственные разборы целей и задач происходят скорее по запросу наставляемого сотрудника.

– Групповое наставничество. Данная модель может встречаться при недостаточном количестве наставников в компании или одновременном большом количестве наставляемых, например, при стажировках молодых специалистов. В данном случае, уполномоченный сотрудник берёт группу 2-4-6 человек и занимается с ними одновременно. Самостоятельно этот метод рекомендуется применять редко, т.к. практически нет индивидуальных встреч и мотивация сторон в процессе достаточно низкая.

– Краткосрочное или целеполагающее наставничество. Данный вид наставничества рекомендуется применять для опытных сотрудников. Молодые специалисты или новые сотрудники, которым требуется высокий уровень личностного контакта, могут не показать достаточного результата, при таком формате поддержки. Суть данного вида заключается в постановке чётких целей, с определением порядка встреч, которых планируется минимальнонеобходимое количество, для минимизации нагрузки на наставника. Большую вовлеченность в данном подходе должен проявить наставляемый [10].

– Скоростное наставничество. Это вид можно отнести к разновидности карьерного консультирования. Он заключается не в передаче количества знаний, в заданном отрезке времени, а может носить разовый характер. Наставляемый может встретиться с наставником всего несколько раз, с целью установления новых связей и получения ценного опыта более профессионального коллеги. Данный метод не подходит для новых

сотрудников, его применяю скорее при карьерном развитии и прокачке управленческого потенциала.

- Флеш-наставничество. В данной модели, участники процесса передачи опыта выбирают друг друга без определённых критериев, на основании резюме, с целью получения и передачи опыта, с фокусом на ту область, которая актуальна в развитии на сегодняшний день [12].

В процессе наставничества, наставляемые могут поменять ментора, чтобы впитать дополнительную и разнообразную информацию.

- Реверсивное наставничество. Это форма обратного наставничества, в позиции «отцы и дети». В данном случае наставниками могут выступать не более опытные и старшие по должности коллеги, а наоборот – сотрудники с минимальным стажем, но с прогрессивным взглядом на цифровые инструменты. Цель этой формы наставничества познакомить старшее поколение с современными технологиями, чтобы по итогу на них «ученики» могли наложить свой практический профессиональный опыт и тем самым дополнительно развить компетенции [13].

- Командное наставничество. Этот метод наставничества применяется исключительно для подготовки будущих управленцев. Суть метода заключается в том, что один-два опытных и уважаемых наставника берут «шефство» над фокус-группой, которая работает строго по заданным целям, в управляемый отрезок времени. Хороший пример данной практики – «Лидеры России».

Рассмотрим практики передачи знаний, исходя из ожидаемых результатов и применяемой базы обучения:

- Профобучение. Данный вид наставничества базируется преимущественно на практическом опыте самого наставника и осуществляется на рабочем месте. Обязательно стоит учитывать продолжительность обучения и переход к самостоятельной работе, т.к. цена ошибки – результат труда. Данный подход рекомендуется применять при обучении рабочей профессии или при адаптации молодых специалистов.

– Коучинг. Данный метод построен не на конкретных знаниях наставника, а скорее на мотивирующей и корректирующей обратной связи. Данный принцип осуществляется посредством наблюдения ученика за коучами, отработке полученного навыка по аналогии. Очень высока в данном методе роль наставляемого и его ориентира на саморазвитие. Данный подход будет малоэффективным на производстве и чаще применяется в административно-управленческом направлении, например, для HR-специалистов.

– Менторство. Это принцип наставничества определяет подход к знаниям самого наставника. Каждый «учитель» или профессиональный сотрудник рано или поздно достигает своего «потолка» и для выхода на новый уровень он обращается к данному методу и с помощью более сильных наставников постигает новые вершины [5]. Данный метод хорошо подойдёт в том случае, когда развивается будущий управленец или действующий руководитель получает новые знания, при поддержке топ менеджмента или внешних спикеров.

Исследований и статей авторов, руководителей HR направления на тему наставничества достаточно большое количество, для полноты картины кратко опишем ещё несколько предложенных в литературе классификаций.

В своём труде «Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века» М.В. Кларин даёт ещё несколько характеристик, которые могут помочь при выборе подхода. Так, от того с какой категорией и возрастом подопечных планируется работа, описывается следующая классификация:

- наставничество над старшеклассниками;
- наставничество над студентами-стажёрами;
- наставничество над новыми сотрудниками; – наставничество над руководителями [4].

В исследованиях профориентационного направления предлагается посмотреть на наставничество в широком спектре, под следующим углом:

– Наставничество – первый рабочий инструмент для новичков.

Холдинг «ЕВРАЗ» и АО «Новокуйбышевский перерабатывающий завод» в своих интервью для этих исследований говорят о том, что передача опыта и работа с молодыми специалистами давно стали доброй профессиональной традицией, которая помогает много лет воспитывать будущих инженеров практически со студенческой скамьи. Так, одна из вышеупомянутых компаний приводит цифры о том, что с 2012 года, по настоящее время, количество выпускников, приходящих работать на предприятие увеличилось почти на 1000%, со 180 человек на старте, до 1600 человек на сегодняшний день [6].

– Наставничество в государственных органах. Наставничество, как инструмент адаптации нового сотрудника и передачи знаний для развития опытного, было признано эффективным инструментом и для государственных органов. Ключевое отличие в подходе заключается в том, что методика на государственной службе отличается созданием большой нормативно-правовой базы для новичка.

Наставничество в agile-проектах. Этот вид наставничества имеет особый подход, т.к. он применяется в условиях постоянных изменений. На сегодняшнем рынке труда много инновационных и проектных компаний. Наставничество в таких компаниях не может базироваться на чётких разработанных стандартах, т.к. сама компания не стоит на месте, а находится в стадии постоянных разработок. Для реализации наставничества в таких организациях создается кроссфункциональная команда, чаще без строгой иерархии подчинения, которая погружает нового или опытного сотрудника в актуальные проекты, тем самым развивая его знания и навыки [30].

Наставничество как культура, как инструмент передачи знаний и развития потенциала собственных сотрудников давно превратилось в самостоятельный продукт. Несмотря на исторически даты рождения и развития данного инструмента, ключевой фокус группой остаётся активно развивающаяся и амбициозная молодёжь. Этот продукт годами доказывал

свою эффективность на предприятиях, в разных областях, поэтому логичным явлением стало рождение отдельного движения WorldSkills. Данное некоммерческое движение зародилось в 1946 году и предлагает инновационные механизмы для развития у молодёжи профессионального потенциала [3].

На уровне мирового профессионального сообщества движение WorldSkills приобрело такую популярность, что с 2012 года в России создаётся «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «WorldSkillsRussia». На сегодняшний день, это движение привлекает в свои ряды ребят со школьной скамьи, начиная с 10-13 лет, охватывает более 45 городов и проводит соревнования более, чем в 26 номинациях [11].

Анализируя исследования и разработки многих лет, можно сделать выводы о том, что данный инструмент зарекомендовал себя высокоэффективным. Любому новому автору, для разработки или внедрения программы наставничества в своей HR-стратегии есть на что опереться, главное определиться с итоговыми целями, выбранной аудиторией и базой обучения.

1.3. Компоненты эффективной программы корпоративного наставничества в организации

Многообразие программ наставничества учитывает не только категории сотрудников, учеников и цели ожидаемого результата, а также отдаёт большое значение возможностям компании, с точки зрения человеческих ресурсов и теоретическо-практической базы.

Чтобы компания не имела преград в применении инструмента авторы, исследовавшие данную тему, предлагают ряд процедур, для выстраивания полноценной и удобной программы[2].

Для старта работы по формированию и внедрению программы наставничества на предприятии сотрудникам и руководителям в первую

очередь необходимо запланировать ряд этапов, чтобы выстроить «скелет» будущей методологии:

- Определить цели и задачи программы наставничества. Программа наставничества, как и любой другой процесс, внедряемый в компании должен иметь измеримые цели и задачи, которые будут коррелироваться с целями предприятия и HR-стратегии.
- Создать команду наставников: портрет, численность, уровни погружения исходя из группы подопечных.
- Сформировать пул наставляемых сотрудников, исходя из запроса бизнеса.
- Создать систему оценочных факторов для используемой методики.
- Проработать с руководителями подразделений порядок внедрения системы наставничества и презентовать используемые материалы. В большой компании внедряемый проект можно попрактиковать через пилотный запуск на фокус-группе.
- Установить контроль за внедрением и применением системы наставничества [24].

После того, как инициаторы внедрения или применения методики наметили для себя маркерные точки и основные шаги в работе с инструментом, можно перейти с детализации каждого этапа. Для этого необходимо выбрать правильные механизмы, которые запустят процесс и помогут участникам легко ориентироваться в поставленных задачах.

С этапами и методами работы, которые предлагают использовать авторы в работах по внедрению программ наставничества, можно познакомиться в таблице 1.

Таблица 1 – Основные инструменты системы наставничества [29]

Этап системы наставничества	Методы/формы этапа
Выбор цели	Уменьшение текучести по подразделению/предприятию. – Выравнивание среднего возраста по предприятию. Набор молодых специалистов. Передача опыта, преемственность поколений.

	– Изменение оргструктуры, возникновение новых вакансий, большой набор новых сотрудников. – Внедрение системы адаптации в компании с богатой корпоративной культурой. – Оказание помощи в развитии и росте при карьерных изменениях опытным сотрудникам. – Формирование среды для успешного развития профессиональных навыков и достижения быстрых результатов работы.
Определение ответственных лиц по процессу	– Куратор программы – как правило сотрудник управления персоналом, который будет модерировать процессы, отвечать за информационную базу, помогать в коммуникациях всем участникам и формировать аналитику по проведённым мероприятиям. – Руководитель подразделения – один из ключевых участников системы наставничества. Руководитель назначает наставника, контролирует результаты всех участников, проводит периодические встречи, для анализа успехов работы, может внести коррективы с состав участников и цели работы. Наставник/бадди – сотрудник, замотивированный на процесс, обладающий навыком передачи знаний, имеющий опыт и авторитет на предприятии. Наставник не только следует программе обучения и адаптации, но анализирует тепловую карту процесса, чтобы вовремя реагировать на изменения, западающие зоны, чтобы вовремя реагировать и при необходимости вносить коррективы. – Наставляемый – сотрудник, перед которым ставятся цели к адаптации, развитию или получению новых знаний и навыков. Он является таким же активным участником процесса, как наставник, т.к. от его вовлеченности и погруженности в целом зависит общий результат. – Группа наставников – это отдельная категория сотрудников. Если наставничество осуществляется группой менторов, то отношения внутри
Определение ответственных лиц по процессу	– Роли этой группы должны быть четко выстроены, чтобы избежать чрезмерной нагрузки на наставляемого или наоборот недостатка внимания. – Руководители кроссфункциональных подразделений. Если в процессе адаптации, обучения или развития задействованы сотрудники или руководители других служб, то на установочную встречу они обязательно должны быть приглашены и погружены в свои роли в данном процессе. – Методическая база и локально-нормативные акты – это такой же важный и основной участник всех процессов, о котором необходимо думать наравне с выбором наставников. Кроме того, что ряд полученных знаний и навыков будут опираться на законодательные акты или внутренние документы, так и сама система должна иметь чёткую структуру в виде разработанного регламента.
Срок наставничества	– Срок наставничества для новых сотрудников может быть определён рамками испытательного срока. – Продолжительность наставничества для молодых

	специалистов может коррелироваться с программой университета: стажировки, практики, получение допусков и прочее. – Срок наставничества для опытных сотрудников может определяться индивидуально, исходя из поставленных целей и задач.
Формы наставничества	Экскурсия – Собеседования – Видео уроки – Изучение внутренней документации – Инструктажи – Практическая отработка навыков на рабочем месте – Личный пример – Консультации – Обратная связь – Контроль и оценка и пр
Инструменты работы	– Памятка руководителя – Памятка наставника – Памятка бадди – Индивидуальный план развития – Правовая и внутренняя документация – Тестирования и пр.
Оценка результатов наставничества	Тестирование – Корпоративный экзамен – Практический экзамен – Защита на допуски – SWOT-анализ (сильные/слабые стороны, возможности/угрозы) – Метод Д. Кирпатрика – система оценок эмоциональной удовлетворённости поднаставных. – ROE – количественная оценка результатов, с учетом поставленных целей – ROI – инвестиционная оценка результатов наставничества – Метод BARS – оценка на основании рейтинговых шкал поведенческих установок.
Формы мотивации участников процесса	– Финансовая мотивация, например, 10-15% к доходу наставника за успешное прохождение новым сотрудником испытательного срока. – KPI. Формирование ряда показателей, достижение которых будет влиять на оценку сотрудника за период. – Дополнительные оплачиваемые выходные к отпуску для наставников. – Льготы, путёвки, приоритетная очередь и пр. в мероприятиях социального характера и в предложениях профсоюза. – Признание заслуг на уровне грамот, благодарственных писем, досок почёта. – Карьерное развитие наставников и т.д

С учётом проанализированной выше информации, можно сделать однозначный вывод о том, что чем точнее и детальнее разработан подход, к системе наставничества начиная со стратегической цели мероприятия, тем продуктивнее будет результат и выше адаптивность метода внутри организации.

Знания – человеческий капитал, который можно использовать с финансовым результатом, с помощью которого можно сохранять, опыт, а

также управлять временем, сохраняя традиции. Ключевыми фигурами в знаниях являются учитель и ученик и от того, как они относятся к своим ролям, будет зависеть результат в моменте и с отсрочкой по времени[28].

Планируя внедрение или применение программы наставничества необходимо знать все преимущества и риски, которые можно получить по итогу или с которыми можно столкнуться в процессе. Самые частые плюсы и минусы можно изучить в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ программ наставничества [22]

Преимущества программ наставничества	Риски программ наставничества
Низкая себестоимость инструмента. При внедрении инструмента задействуется 80% собственного штата и собственная теоретическая и практическая база для обучения	Переходный процесс к самостоятельной работе. Программа наставничества должна отвечать не только на вопросы обучения, развития и адаптации, но и определять порядок перехода к самостоятельной работе.
Снижение текучести кадров. Новые сотрудники быстрее адаптируются и легче закрепляются, сотрудники с целью на развитие видят больше перспектив, опытные сотрудники чувствуют признание.	Портрет участников процесса. Важно учитывать психологическую совместимость, а также внутреннюю мотивацию наставника. Даже опытный и профессиональный сотрудник может быть не готов к педагогической деятельности
Развитие бренда работодателя. Новые сотрудники охотнее выбирают компанию, которой заботятся об адаптации и обучении своих сотрудников.	Роль руководителя и обратная связь по результатам работы. Руководитель не только обязан с заложенной периодичностью встречаться с участниками процесса, но и оценивать результаты проведённой работы, чтобы не получить отрицательный итог
Увеличение производственных и качественных показателей. Новые сотрудники совершают меньше ошибок, под присмотром наставников, а сами «учителя» подтягиваются в своих показателях, чтобы быть хорошим примером	Соблюдение баланса обучение о модели «70-20-10». Сотрудник не должен быть завален бумажными документами, без отработки полученных знаний на практике. Также важен баланс личного контакта с наставником
Преемственность поколений. Важные традиции, корпоративная культура, особые профессиональные умения не теряются с выходом сотрудников на пенсию, а передаются новым поколениям.	Использование правильных методов обучения. Выбранный круг наставников необходимо обучить, прежде чем допускать до передачи знаний, чтобы «учитель» знал, какие у него есть инструменты для работы
Повышение процента адаптации	Баланс основной работы и развития подопечных для наставника
Формирование командного духа и поддержка лидерских качеств заинтересованных сотрудников	Вовлеченность. Если «ученик» не готов показывать результаты, то приказная форма работы может дать отрицательные результаты.

Исследований на заданную тему большое множество и в данном разделе раскрыты лишь некоторые из них. Также в методических материалах встречается много форм и инструментов практик наставничества.

Таким образом, рассмотрев работы ученых, посвященные вопросам наставничества и проанализировав различные классификации программ наставничества, можно сделать ряд выводов.

Во многих программах чётко прослеживается схожесть в подходе к разработке или внедрению наставничества в организации. При этом, важно уделить достаточно времени старту работы над программой наставничества и при работе в команде на опережение ответить на все вопросы будущего процесса, чтобы его презентация и продвижение прошли с высоким уровнем адаптивности среди сотрудников. Эти выводы будут положены в разработку программы наставничества, в рамках этой работы.

Выводы по 1 главе

Обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Научно-технический прогресс, мировая конкуренция выдвигают новые требования по совершенствованию качества образования.

Парадигма стабильности знаний на базе накопленного и систематизированного опыта, информационно-предметного подхода к образованию должна быть переосмыслена в направлении междисциплинарности, комплексности и постоянно развивающегося образовательного процесса, направленного на интеллектуализацию личности, развитие творческих способностей. Первостепенное значение приобретает качество образования в контексте непрерывного образовательного процесса.

Баддинг — форма наставничества в крупных компаниях, когда наставник выполняет функцию приятеля: поддерживает морально, может пригласить пообедать, рассказывает байки о компании. В компаниях, где

практикуется баддинг, роль наставника может выполнять руководитель — он отвечает за обучение профессиональным навыкам.

В исследованиях профориентационного направления предлагается посмотреть на наставничество в широком спектре, под следующим углом:

- Наставничество – первый рабочий инструмент для новичков.
- Наставничество в государственных органах.
- Наставничество в agile-проектах.

Анализируя исследования и разработки многих лет, можно сделать выводы о том, что данный инструмент зарекомендовал себя высокоэффективным. Любому новому автору, для разработки или внедрения программы наставничества в своей HR-стратегии есть на что опереться, главное определиться с итоговыми целями, выбранной аудиторией и базой обучения.

Чем точнее и детальнее разработан подход, к системе наставничества начиная со стратегической цели мероприятия, тем продуктивнее будет результат и выше адаптивность метода внутри организации.

Планируя внедрение или применение программы наставничества необходимо знать все преимущества и риски, которые можно получить по итогу или с которыми можно столкнуться в процессе.

Исследований на заданную тему большое множество и в данном разделе раскрыты лишь некоторые из них. Также в методических материалах встречается много форм и инструментов практик наставничества.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ООО ТД «АВТОСПЕЦСЕРВИС»

2.1. Характеристика деятельности и анализ системы наставничества персонала ООО ТД «Автоспецсервис» г. Челябинск

Базой исследования выпускной квалификационной работы послужило общество с ограниченной ответственностью торговый дом "Автоспецсервис" (ООО ТД "Автоспецсервис»). ООО зарегистрировано по адресу 454047, г. Челябинск, ул. Липецкая, д. 24, ОФИС 2.

Основным видом деятельности компании является Торговля оптовая неспециализированная. Также ООО ТД "Автоспецсервис", работает еще по 9 направлениям. Действует с 20.10.2014

Основным принципом работы организации, является предоставление широкого спектра продукции высокого качества, а так же максимально полной и квалифицированной информации о применении и эксплуатации поставленных материалов.

Девиз организации – «Надежность». Мы убеждены, что основным критерием в выборе надежного партнера является качество.

Цель: делать качественные, надежные неспециализированные материалы. В своей деятельности сотрудники компании руководствуются принципами мастерства, высокого профессионализма, ответственности и безопасности.

Благодаря тесному сотрудничеству с ведущими зарубежными и российскими производителями, постоянному увеличению ассортимента продукции, наличию товара на складе, высококвалифицированным специалистам и внимательному отношению к клиентам и партнерам предприятие динамично развивается.

Основные преимущества организации:

- Лучшие цены среди продуктов, аналогичных по качеству.

- Гибкая система скидок при работе с постоянными клиентами.
- Готовая мерная продукция на складе, что существенно уменьшает срок поставки материалов.

- Доставка материала на Ваш объект в минимальные сроки.

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью ТД «Автоспецсервис».



Рисунок 2 – Организационная структура ООО ТД «Автоспецсервис»

Как видно из рисунка 3, организационная структура построена по линейно-функциональному типу, основана на функциональной департаментизации. За конечный результат работы предприятия в целом отвечает линейный руководитель – директор.

Линейные полномочия выражены в отношениях между руководителями, отвечающими за деятельность организации и основных ее структурных подразделений.

Функциональное разделение труда проявляется в двух направлениях:

- между категориями работников, входящих в состав персонала предприятия;

- между основными и вспомогательными работниками.

В первом случае в составе персонала выделяются категории работников – рабочие, руководители, специалисты и служащие.

Цель данного разделения – увеличение доли специалистов в составе производственного персонала. Для этого проводится обучение персонала, повышение его квалификации.

На предприятии функционально разделены следующие процессы:

- 1) производство (включает службу главного инженера, обеспечивающую основной производственный процесс);
- 2) служба коммерческого директора, которая обеспечивает сбыт продукции;
- 3) служба заместителя директора по общим вопросам, которая отвечает за работу по общим (административным) вопросам и по управлению персоналом. Рассмотрим результаты анализа деятельности предприятия по управлению персоналом.

Таблица 3. Основные кадровые показатели организации

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023г.	2023 г. % к 2020 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	101	121	130	114	112
Удельный вес рабочих, %	0,60	0,69	0,71	0,74	123
Удельный вес АУП, %	0,13	0,10	0,10	0,08	62
Удельный вес специалистов, %	0,19	0,15	0,13	0,11	58
Средний возраст работающих, лет	45	40	40	30	-0,3
Количество принятых за год работников, чел.	47	49	11	33	70
Количество выбывших за год работников, чел.	36	27	14	50	
в том числе уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по сокращению штата	0	2	5	1	141
Общее число выбывших и принятых	83	76	25	83	100
Коэффициент по приему работников;	0,47	0,40	0,08	0,29	0,62
Коэффициент по увольнению	0,36	0,22	0,10	0,43	1,19
Коэффициент текучести, %	0,36	0,22	0,10	0,43	1,19

На предприятии при приеме на работу работник подписывает должностную инструкцию. Данные инструкции являются типовыми, оформлены в соответствии с действующим законодательством.

Данные таблицы 3 показывают, что основной категорией персонала предприятия являются рабочие 74 % персонала. Административно-управленческий персонал составляет 26 % персонала. За анализируемый период численность АУП снизилась на 38 %. За анализируемый период численность специалистов снизилась на 32 %. Удельный вес рабочих увеличился на 23 %.

Среднесписочная численность персонала за 2023 год составила 114 чел., что на 12 % больше, чем в 2020 г. Уровень текучести кадров увеличился на 1,19 %.

Была попытка снизить уровень текучести кадров за счет расширения социального пакета для сотрудников (страхование ДМС категории руководителей и специалистов, разработка программы оплаты путевок на санаторно-курортное лечение – также для категории АУП и специалистов).

Однако, как нам кажется, причина роста уровня текучести кадров не только в улучшении условий работы персонала (тем более, что в основном это затронуло категории АУП и специалистов, а не основного производственного персонала – рабочих), а в том, что адаптация вновь принятых работников не проводилась. На этом фоне уровень текучести кадров, равный 43 %, можно назвать большим. Тем более, что естественным считается уровень текучести кадров 3 – 5 % в год.

Основная причина увольнений – по собственному желанию (в основном, из-за продолжительного рабочего дня, монотонности работы и неудобного режима работы). Кроме того, многие изувольняющихся рабочих в качестве причины называли то, что «не приживались в организации», это указывает либо на неэффективность, либо отсутствие системы наставничества для адаптации персонала на данном предприятии.

В основном высокий уровень текучести кадров наблюдается в категории рабочих из-за вышеуказанных причин, а также из-за того, что мало внимания уделяется адаптационной технологии, т.е. системы наставничества.

На наш взгляд, в целях снижения уровня текучести кадров,

совершенствования адаптационной социальной подсистемы, и, соответственно, повышения эффективности деятельности организации, необходимо разработать программу наставничества.

Чтобы понять факторы, влияющие на текучесть персонала, проанализируем последний, по различным категориям.

По образованию рассмотрим на рисунке 3.

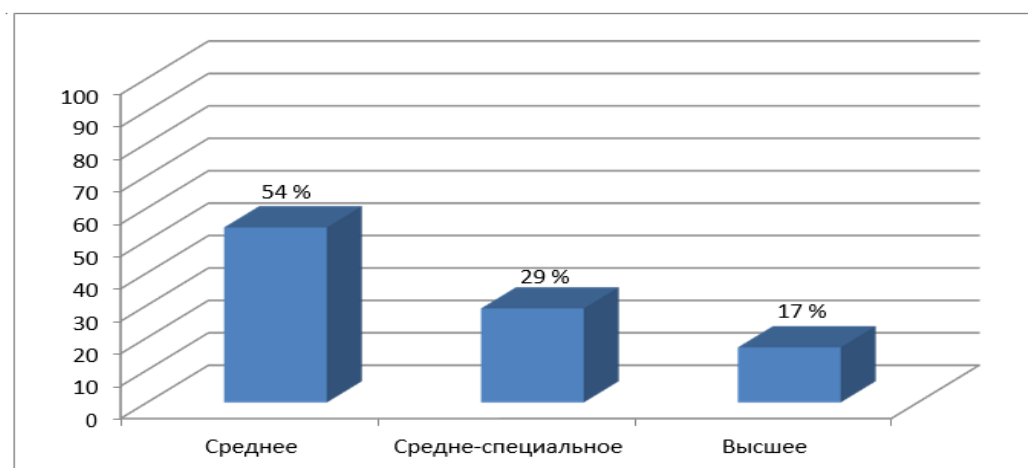


Рисунок 3 – Распределение работников по уровню образования

Как видно по рисунку 3, более половины работников (54 % рабочих) имеет среднее образование, часть работников (29 %) – среднее специальное. Работники АУП имеют высшее образование (17 %).

Распределение персонала по стажу рассмотрим на рисунке 4.

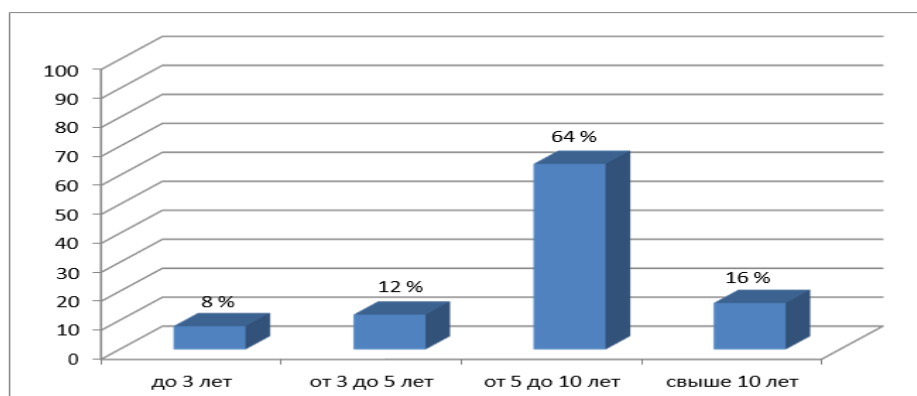


Рисунок 4 – Распределение работников по стажу в ООО ТД
«Автоспецсервис»

Как видно из рисунка 4 по стажу работы основная часть работников предприятия – от 5 до 10 лет – 64 %.

Программа наставничества для эффективной адаптации персонала организации состоит из общей и специальной программы. Общая затрагивает всё предприятие и нацелена на то, чтобы работник усвоил основные нормы и правила, по которым живет организация. Это касается и тех, которые приняты коллективом, но не внесены в официальные документы.

Чтобы квалификация сотрудников постоянно соответствовала требуемому уровню, профессиональные навыки повышались, а работы по внедрению новых технологий обслуживания клиентов осуществлялись на должном уровне, руководство проводит целенаправленную работу.

Данные о проводимом обучении, выбранных формах и видах обучения персонала отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Формы и виды обучения персонала ООО ТД «Автоспецсервис»

Форма обучения	Вид обучения	Место обучения	Субъект обучения	Объект обучения
На рабочем месте (внутреннее)	семинары	предприятие	В зависимости от специальности	специалисты
Вне рабочего места (внешнее)	Курсы, семинары	Сторонние учебные учреждения	В зависимости от специальности	руководители

В соответствии с приведенной в таблице 4 информации мы можем сделать вывод, что в ООО ТД «Автоспецсервис» реализуется обучение в двух формах: внешнее, внутреннее.

Специальная программа наставничества включает в себя вопросы по организации рабочего места и трудовой деятельности в конкретном подразделении ООО ТД «Автоспецсервис».

– до новичка руководителем подразделения доводится информация о специфике работы, конкретных задачах отдела. Например, используются информационные объявления о приеме новых сотрудников, буклеты, содержащие данные о структуре ООО ТД «Автоспецсервис», списки

административной группы с номерами телефонов, правила внутреннего распорядка;

- новый сотрудник знакомится с другими специалистами отдела, для него проводится экскурсия по офису, помещениям. Такие меры позволяют исключить появление у нового сотрудника чувства обособленности, чужеродности в коллективе.

- – Сотрудники, входящие в руководящий состав организации, проходят обучающие семинары на базе высших учебных заведений.

- – Навыки и информация, полученные ими на обучении, передаются подчиненным внутри отдела. Для сотрудников организуются учебные дискуссии.

- Сами сотрудники организации управляют своей карьерой в соответствии с поставленными целями. К ним относят:

- возможность карьерного роста и получения новой должности в компании, повышения размера оплаты труда;

- доступ к более содержательной и интересной работе;

- развитие профессиональных способностей и навыков в рамках своих должностей и смежных операций.

Принципы системы развития карьеры в организации ООО ТД «Автоспецсервис»:

- необходимость построения трудовой карьеры таким образом, чтобы знания, опыт сотрудника использовались с максимальной пользой;

- необходимость доведения до сотрудников информации о возможностях карьерного роста и перспективах.

С 2020 в структуре управления персонала появилось новое звено – HRBP (бизнес-партнёр), который своим функционалом объединяет и коррелирует задачи бизнеса и HR, а также помогает прорабатывать сложные кейсы, с которыми сталкивается бизнес в работе с персоналом.

Отдельную роль бизнес-партнёр занимает в системе наставничества предприятия, так как связывает между собой HR-стратегию в методологии и

практический производственный подход наставников и руководителей новых сотрудников. Основной базой работы и анализа практического применения системы наставничества был отдел управления персонала. За время практики удалось познакомиться не только с разработанными методологическими материалами на тему, но и пообщаться с участниками процесса.

Изучение практики применения системы наставничества поможет сформировать полную картину и разработать новую интересную методику.

В компании во взаимосвязи идут два процесса: адаптация и наставничество. Более того, и адаптация и наставничество начинаются с процесса подбора сотрудника в компанию, т.к. именно этот момент закладываются основные положения в будущие трудовые взаимоотношения с обеих сторон.

Ключевыми целями адаптации и наставничества являются:

- вывести нового сотрудника на необходимую стабильность работы;
- интегрировать в команду, процессы;
- обеспечить высокий уровень вовлеченности и мотивации [26].

Отдельно необходимо описать участников и роли процесса:

– Руководитель – ключевое лицо в процессе, отвечает за системную адаптацию: презентация компании, функций, целей и показателей предприятия. Формирует основной вектор задач, проверяет порядок взаимодействия наставника и наставляемого, оценивает промежуточные и итоговые варианты. Также, именно руководитель назначает наставника и «тестирует» результат этапа адаптации и наставничества. Если в работе нового сотрудника будут присутствовать кроссфункциональные задачи, именно руководитель будет заниматься их постановкой и выстраиванием внутренней коммуникации.

– Новый сотрудник – основанная задача, это максимально вовлечённо выполнять план адаптации и развития. Важно задавать все интересующие вопросы и готовиться к встречам с руководителем и наставником, с развёрнутой обратной связью, со своей стороны.

– Коллеги – второстепенные участники процесса, которые в определённые участки времени могут помочь с погружением в корпоративную и производственную структуру.

– Наставник – производственный наставник, опытный сотрудник, задача которого погрузить нового коллегу в производственную среду и задачи на рабочем месте. При выборе наставника предприятие придерживается ряда важных критериев: высокий уровень квалификации, высокие производственные показатели, успешная подготовка к роли наставника.

– Бадди – это сотрудник прямого/кроссфункционального функции/подразделения, задача которого помочь освоиться новому сотруднику в корпоративной и социально-бытовой среде организации.

К выбору бадди также прилагается ряд критериев: опыт работы в компании от полугода, высокий уровень лояльности к процессам компании, хорошее понимание структуры, подчинённости и процессов компании.

– HR партнёр – куратор процесса наставничества. Сотрудник в данной роли помогает обеим сторонам: консультирует руководителя по процессу, помогает наставнику/бадди по шагам, участвует в анализе и обсуждении результатов [9].

Чтобы сложить применяемую в компании систему адаптации в единую картину, краткое описание начнётся со старта – подбора.

Перед открытием новой вакансии, руководитель в совместной работе с hrбизнес-партнёром или рекрутингом тщательно подходят к формированию профиля будущего сотрудника и ожиданиям к нему, т.к. именно из заложенных требований будет вытекать набор компетенций, программа адаптации, индивидуальный план развития и портрет наставника. До дня приёма с будущим сотрудником уже проведён pre-boarding - комплекс отдельных встречных мероприятий с кандидатом, который еще не стал сотрудником.

В рамках этого этапа руководителем определяется наставник/бадди, который будет встречать, и сопровождать нового коллегу после приёма. Несмотря на участие в процессе приёма, адаптации и наставничества многих сотрудников с разными ролями, в компании есть одно из неоспоримых правил: «Роль руководителя является ключевой», поэтому «красной нитью» через все процессы ляжет именно участие принимающего управленца. В зону ответственности руководителя входит формирование профиля должности, целеполагание по должности и на период адаптации, контроль исполнения этапов, оценка, обратная связь.

В первый день приёма кандидат, по предварительно направленной памятке, проходит по этапам приёма: оформление документов, вводные инструктажи, пропускной режим, welcome-встреча с руководителем, отделом и наставником/бадди. По всем этим шагам с первой минуты нового коллегу сопровождает назначенный наставник, который уже получил вводные от руководителя и сделал ряд заявок на организацию рабочего места.

В рамках первой недели, наставник/бадди, совместно с сотрудником формируют индивидуальный план развития на необходимый период, в зависимости от уровня должности и целей. Для того, чтобы регламентировать, систематизировать и сделать процесс наставничества в организации более прозрачным, методологами, было разработано и внедрено ряд памяток для всех участников процесса (приложение №1 – «Памятка руководителя», №2 – «Памятка наставника», №3 – «Памятка бадди», №4 – «Памятка нового сотрудника»).

Интересной особенностью программы наставничества является участие руководителей топ уровня в мотивации новых сотрудников, молодых специалистов, сотрудников с фокусом на развитие. В схеме адаптации и наставничества, которая предлагает компания, отдельным обязательным блоком заложена как минимум разовая встреча с генеральным директором или членом правления, в зависимости от уровня должности. Целью таких встреч служит знакомство с новичками или сотрудниками с фокусом на

развитие, услышать их первые впечатления, идеи на развитие и дать правильный актуальный посыл по целям и фокусам организации.

При составлении программы рекомендуется учитывать обязательное наличие 3-х частей, и что важно - разнесенных во времени в рамках испытательного срока. Назначение каждого следующего этапа происходит последовательно и четко по периодам адаптации/развития новичка или достижения целей опытного наставляемого.

Обязательными блоками программы обучения являются:

- «БИЗНЕС и корпоративная инфраструктура»;
- «Правила и стандарты организации»;
- «Ценности и корпоративная культура».

Программа обучения, после постановки целей и задач должна быть собрана в единый трек, как единый продукт и отвечать ряду требований.

Важный критерий - четкая последовательность прохождения тем, компактность и только необходимая информация. При этом необходимо учитывать, что максимальная нагрузка (в часах обучения) должна приходиться на первую долю общего плана развития. Завершение – это обязательный финальный тест по всем темам программы перед окончанием программы.

При формировании программы адаптации и наставничества компаний предлагается подход, в котором заложены базовые программы, относящиеся к корпоративной культуре, ценностям, безопасности и кроссфункциональному взаимодействию. К базовым курсам относятся: культура ведения календаря, клиенториентированность, информационная безопасность, работа с конфиденциальной информацией, экономическая грамотность и прочее.

Важно отметить, что в ООО ТД «Автоспецсервис», продвинулись очень далеко в системе наставничества, и на каждый вышеперечисленный курс у организации есть презентация или видео урок.

Второй частью плана развития становятся цели, которые уже непосредственно руководитель и наставник ставят перед «учеником», исходя из профиля должности.

Также отдельно необходимо отметить подход компании к подготовке наставников. Большое внимание к портрету наставника, обучающий курс и документально-практическая база позволяют будущему наставнику/бадди чётко ответить себе на вопросы: «готов ли я к наставничеству?», «знаю ли я, какими инструментами могу пользоваться?», «сможем ли вместе с новым коллегой добиться необходимых результатов?». В курсе, который готовит наставников к будущей нагрузке, есть видеоматериалы, презентации и даже выступления топ-менеджеров компании. Единственный этап, который пока не имеет завершённого состояния – это мотивация наставников. Данный пробел в программе наставничества был определён как проблематика и в разработке программы наставничества решению этой проблемы предлагается отдельное решение.

В компании только рождается культура оценки и привлекательности данной роли. На сегодняшний день проблемой применяемой системы наставничества можно назвать отсутствие регламента и описания оцифрованных результатов. Также, учитывая особенность локации, можно сказать о частой сменяемости опытных сотрудников, которых приглашают на обмен опытом в другие города присутствия компании. При внутреннем перемещении сотрудников с хорошей наработкой передачи опыта, с них не перемещается заслуженное признание, по причине того же отсутствия системы фиксации количественных и качественных результатов.

Несмотря на отсутствие стимула, и отдельных бонусов, внутренняя культура легко приняла методологию и практика показывает, что предварительные итоги носят положительный характер и бодрый настрой участников процесса на происходящее. Тем не менее, в разработке программы наставничества, в рамках данной работы, будет предложен

инструмент оцифровки результатов и закрепления их за сотрудником, как вариант решения выявленной проблемы.

Возможность изучения программы наставничества на практике дала возможность оценки полноты этого богатого инструмента. В рамках данного исследования невозможно отразить тот живой организм, который рождается внутри компании по встрече новых сотрудников и развитию потенциала опытных, но проделанная работа дала большое основание для предложения собственной разработки.

При исследовании такого инструмента, как наставничество важно было уделить особое внимание настроению участников изнутри. Как бы детально не был разработан инструмент внутри, если его внедрение и реализацию не поддерживать, не подводить промежуточных результатов, не актуализировать подходы и не сверяться по настроению внутри заданных ролей, то можно получить отрицательный результат и большое количество вложенных сил останется без должного признания.

В исследуемом практическом применении программы, в рамках ООО ТД «Автоспецсервис», отдельным блоком сформировался ряд инструментов, которые применяются в рамках вышеуказанных целей.

Предметом исследования этих инструментов является опыт сотрудника с первого для его «жизни» в компании. От того, как этот опыт будет формироваться, будет зависеть его результативность и эффективность труда подразделения. Аудиторией исследования являются руководители, наставники, кроссфункциональные сотрудники и наставляемые.

Простые шаги позволяют не только оценить тепловую среду процесса, но и своевременно скорректировать вектор движения, если показатели «западают». На ежеквартальной основе, на всех участников процесса – руководитель, наставник, новый сотрудник – запускается пульс-опрос с целью определения потребности в подключении методологов и подведении промежуточных итогов адаптации и наставничества.

Вновь принятые сотрудники отвечают на такие вопросы, как:

- ознакомлены ли вы с программой наставничества, поставлены ли перед вами цели;
- как часто у вас происходят встречи с наставником, руководителем;
- насколько продуктивно проходят эти встречи;
- насколько оправдались ожидания от компании от первой недели/месяца работы;
- четко ли вы понимаете свой функционал и поставленные задачи и так далее.

Выводы позволяют увидеть основные области, которые влияют на результативность применяемой методологии: доступ к необходимой информации, понимание организационной структуры и подчинённости, организации рабочего процесса, пониманию рабочего функционала и прочее.

Наставники и руководители также участвуют в данных опросах, с вопросами похожей тематики, но со стороны других ролей. Результаты проведения компанией пульс-опросов показали, что исследование настроения участников программы наставничества увеличивает ориентацию в программе участников по всем пунктам, а внедрение программы наставничества в разы уменьшило уровень текучести.

При практическом изучении вопроса удалось пообщаться с самими участниками системы наставничества. Предложенная компанией фокусгруппа наставников отмечает для себя дополнительные плюсы от участия в программе:

- изучение новых инструментов;
- «прокачка» своих профессиональных компетенций.

Отдельные сотрудники даже говорят о том, что осознанно подошли к ряду навыков, когда их пришлось объяснять наставляемым, притом, что ранее выполняли их автоматически, не задумываясь, что их можно дополнительно развивать;

- как следствие, развитие отдельных компетенций позволило сотрудникам-наставникам в целом повысить свой профессиональный уровень и даже в отдельных случаях сделать карьерный шаг;

- выстраивается новый уровень коммуникации с руководителем, этому способствует наложенная ответственность за нового сотрудника, более часты встречи, в рамках наставничества и демонстрация достигнутого результата;

- повышение уровня неформального лидерства внутри коллектива, т.к. предложенные задачи ставят наставника в центр внимания, и объём взаимодействия с коллегами увеличивается, преимущественно в количественную и качественную сторону.

Среди сотрудников, которые смогли при приёме в компанию или развитию потенциала поработать с наставником, чётко определяется положительная динамика по погружению в процессы и закрепляемости в компании.

Так исследования самой организации показывают, что процент успешного прохождения испытательного срока сотрудников, которые пришли в компанию новичками без наставника и с ним имеет положительную динамику.

Сами сотрудники, в поддержке наставника/бадди отмечают такие положительные факторы, как:

- быстрее получаешь необходимые допуски и доступы;
- быстрее узнаёшь с кем и о чём коммуницировать;
- быстрее учишься говорить на языке компании;
- легче получить первые результаты от поставленных задач;
- легче выйти на первые переговоры и т.д.

Таким образом, был рассмотрен пример практического подхода к наставничеству, на базе предприятия –ООО ТД «Автоспецсервис».

По итогу исследованной практики наставничества, применяемой в ООО ТД «Автоспецсервис», были сделаны выводы о том, что применение

системы наставничества на современном предприятии играет большую роль в HR-стратегии в целом. А также дает хорошие результаты, в частности.

За счёт системы наставничества компания сокращает текучесть кадров, повышает уровень профессионализма и признания опытных сотрудников, быстрее развивает молодые кадры.

Кроме того, рассмотренный пример практического подхода к наставничеству, показал, что единственный этап, который пока не имеет завершённого состояния – это мотивация наставников.

Данный пробел в программе наставничества был определён как проблематика и в разработке программы наставничества решению этой проблемы будет уделено особое внимание.

2.2. Разработка программы наставничества и расчет ее экономической эффективности

При исследовании большого и разностороннего инструмента HR-цикла – «наставничество», были изучены труды ряда авторов, практики многих передовых компаний, был выработан ряд шагов по подходу к разработке и внедрению нового инструмента и с задействованием изученных практик, была разработана проектная программа наставничества.

Подходы в данной программе делятся на пять основных типов, с учетом опыта и целей по новому сотруднику (таблица 5).

Таблица 5–Типы программ наставничества

Вид наставничества	Профиль наставника	Продолжительность	Допуски	Мотивация	
Адаптация	Бадди, или любой сотрудник своего и/или другого отдела, руководитель, хорошо ориентирующийся во внутренних процессах компании.	До 1го месяца	Корпоративная анкета наставника (КАН).	Базовое вознаграждение (БВ) – 5% от окладной части в	+2% к БВ
	Наставник-специалист, производственный	До 12ти месяцев	КАН, уровень личной		+ 3% к БВ

Молодые специалисты	наставник, мастер, руководитель, практический наставник		эффективность и по результатам последних 3х периодов не ниже 100%		
Новый сотрудник	Наставник1специалист, производственный наставник, мастер, руководитель, практический наставник	До 3х месяцев	КАН, уровень личной эффективности и по результатам последних 3х периодов не ниже 100%		+5% к БВ
Карьерное консультирование	Кроссфункциональный специалист/руководитель, руководитель, практический наставник своего подразделения, коллега выше уровня должности, HR бизнес-партнёр.	До 2х месяцев	КАН, уровень личной эффективности и по результатам последних 3х периодов не ниже 100%		+8% к БВ
Топ сопровождение	Руководители, заместители руководителей, генеральный директор, член правления, внешний коуч	До 1го месяца	Не требуется		+10% к БВ

Для понятной структуризации по подходу, используется группировка видов наставничества и используемых ролей и инструментов. При разработке программы, опираясь на базовые цели, предложено пять видов передачи опыта:

– Профиль наставника – роль или уровень должности назначенного «учителя», который при заданном сценарии будет максимально полезен в части адаптации и развития.

– Вид наставничества – сценарий, который основывается на опыте «ученика», целях стоящим перед ним и его наставником и продолжительности подхода.

– Продолжительность – заложенные сроки выбранного вида, которые позволят с учётом задач и подготовки наставляемого добиться необходимого результата.

– Допуски – один из элементов формирования портрета наставника, который отвечает на вопрос, что необходимо изучить или каким требованиям отвечать, чтобы иметь возможность участвовать в передаче опыта от компании.

– Мотивация – предлагаемая система наставничества разрабатывалась с возможностью внедрения в любом виде организации по специфике и объёму предприятия с «ноля».

Для повышения адаптивности программы и быстрого старта предложено 2 вида мотивации: материальная ежемесячная, с учётом выбранного вида, нагрузки и объёма задач и нематериальная, по итогам года.

Виды предлагаемых программ:

– Адаптация – погружение только в корпоративную и социальнобытовую среду организации, без узких профильных задач.

– Молодые специалисты – работа со студентами на любом этапе: стажировка, практика, старт карьеры.

– Новый сотрудник – работа с вновь принятыми сотрудниками с опытом и без него.

– Карьерное консультирование – работа с опытными сотрудниками компании, кто поставил цель на горизонтальное или вертикальное развитие.

– Топ-сопровождение – работа с развитием новых и текущих руководителей.

Одним из инструментов формирования профиля ответственного за обучение предложена «корпоративная анкета наставника (КАН)». В оценочную часть данной анкеты заложена система баллов, которая позволяет

оценить уровень наставника, с учётом его профессиональных характеристик(таблица 6).

Таблица 6–Корпоративная анкета наставника (КАН)

ФИО кандидата на наставника:	Баллы	Оценка кандидата
Стаж работы в компании	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	-
Стаж в должности (в целом)	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	-
Оценка эффективности за последний период	100% - 1 балл 110% - 1,5 балла 120% - 2 балла	-
Развитие внутри компании за весь период	1 должность – 1 балл	-
Прохождение блока курсов в рамках программы наставничества	1 балл	-
Количество успешных обучений/адаптаций, кол-во наставляемых	0-5 – 1 балл 5-10 – 1,5 балла От 10 – 2 балла	-

Подход данной анкеты даёт возможность производить переоценку наставников с регулярностью раз в квартал, чтобы вложенные старания участников учитывались для будущего периода. Таким образом, начинающий наставник, с опытов компании и должности до 3х лет будет иметь 5-6 баллов, а опытный сотрудник с багажом знаний, учеников и карьерных шагов будет набирать балл от 8 и выше. Включенные критерии, с другой стороны, формируют отправную точку в багаже компетенций будущего наставника и определяют минимальный набор необходимых знаний и навыков, чтобы вступить в программу.

Кроме материальной мотивации, для длительной и продуктивной реализации программы и формирования крепкого блока опытных наставников, балл по КАН будет учитываться в годовом рейтинге наставников. Данный рейтинг будет предлагать дополнительные привилегии и формы нематериальной мотивации:

- благодарственные письма;
- возможность дополнительного обучения от компании;

- включение в кадровый резерв;
- повышение очерёдности в распределении льготных программ: путёвки, участие в мероприятиях и прочее;
- поддержка и рассказ о достижениях во внутренних коммуникациях.

На итоговый рейтинг, кроме балла за КАН будет влиять ещё ряд важных факторов: процент закрепляемости наставляемых в течение года, обратная связь руководителей и «учеников», а также получение дополнительного образования или профессионального навыка.

Внедрение или применение системы наставничества в организации – это в первую очередь вложение инвестиции в будущее всей компании в целом. Для того чтобы будущий результат был положительным, предприятие должно качественно подготовить самих наставников.

Обязательным этапом предлагаемой системы является формирование блока обучения, с учётом внутренних корпоративных стандартов, регламентов, целей, показателей и прочее.

В курс обучения наставников на предприятии важно заложить следующие темы:

- история компании;
- презентация или видео курс по ценностям и показателям компании;
- основы HR: подбор, адаптация, вовлеченность, методы оценки, форма обратной связи т.д.;
- основы менеджмента: планирование, тайм-менеджмент и т.д.;
- допуски по должности;
- обучение охраны труда;
- курс наставника с предлагаемыми инструментами работы и методологией (конкретного предприятия);
- основы HR: подбор, адаптация, вовлеченность, методы оценки, форма обратной связи т.д.;
- локально-нормативные акты и другие индивидуальные регламенты отдельной организации.

По итогу прохождения всех обучающих курсов, рекомендуется запланировать краткий тест, чтобы отметку о прохождении можно было внести в КАН.

После того, как выбран вид наставничества, определён аттестованный наставник и подход закреплён официально руководителем, наступает важный этап - формирование индивидуального плана развития наставника с наставляемым.

В предварительной подготовке компании к внедрению системы наставничества, согласно данной программе, рекомендовано разработать профиль должностей, который в последствии будет влиять и на формирование системы обучения и адаптации.

Базовым подходом предлагается форма плана адаптации и развития (таблица 7), которая как шаблон уже будет включать в себя ряд обязательных блоков и оставит место для установления задач по профилю.

Таблица 7– Предлагаемый вариант формы плана по адаптации

№ п/п	Задачи	Срок выполнения	Статус выполнения	
			1 неделя	1 месяц
1.	Адаптация в компании			
1.1.	Вводные инструктажи	1 неделя		
1.2.	Знакомство с компанией	1 неделя		
1.3.	Внутренние регламенты	1 месяц		
1.4.	Постановка целей на испытательный срок	1 неделя		
1.5.	0	0		
1.6.	0	0		
2.	Изучение профильного функционала:			
2.1.	0	0		
2.2.	0	0		
3	Выстраивание кроссфункционального взаимодействия			
3.1.	0	0		
4.	Подведение промежуточных и итоговых результатов			
4.1.	Встречи с наставником/бадди	Периодичность:		
4.2.	Встреча с руководителем	Периодичность:		
4.3.	Итоговая встреча по итогам программы наставничества	-		

Подход по формированию плана развития в предлагаемом шаблоне разбит на 3 основные направления: адаптация, изучение профильного материала, кроссфункциональное взаимодействие.

Задачи в блоке «адаптация» закладываются с учётом стартовых процессов в компании, регламентов, корпоративной культуры и они будут универсальными для всех должностей.

Блок №1 формируется из задач, поставленных перед сотрудником в рамках профессиональных целей, или исходя из целей развития.

Блок №2 учит сотрудника налаживать взаимосвязи с другими подразделениями, отделами, функциями. Срок выполнения определяется с учётом выбранного вида программы и может быть разбит на отрезки времени в недели или месяцы.

Блок №3 обязательно заполняется в процессе формирования плана развития, чтобы сотрудник мог планировать полный спектр задач, в том числе встречи с руководителем и наставником.

Важное требование к формированию – разработанный и согласованный план развития сотрудника, должен быть подписан сторонами: наставником, наставляемым и согласован руководителем, в первую неделю новой работы и старта обучения.

Одним из ключевых этапов, внедрённой программы и основным инструментом анализа будет оценка подготовки сотрудника до наставничества и по итогам.

Так как с внедрением нового инструмента важна не только количественная, но и качественная составляющая, за основу для разработки инструмента анализа была взята модель Д. Кирпатрика. (таблица 8).

Таблица 8–Анкета по модели Д. Кирпатрика

Зоны внимания	Знаю			Умею			Делаю			Результат		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
5 – познакомился, знаю хорошо 4 – познакомился, знаю, но остались вопросы 3 – познакомился частично, много вопросов 2 – почти не знаком или знаю немного 1 – не знаком с процессом, данных нет вообще												
Ориентация и информированность												
Доступ к материалам												
Взаимодействие с HR												
Взаимодействие с наставником												
Взаимодействие с руководителем												
Понимание внутренней структуры												
Обучение: понимание графика и задач												
Условия и инфраструктура												
Организация рабочего места												
Технические доступы, изучение внутренних систем												
Взаимодействие с коллегами, в т.ч. из смежных подразделений												
Результативность												
План адаптации												
Помощь наставника												

Краткая инструкция к заполнению анкеты.

Блоки оценки:

- знаю: читал, видел, дали на ознакомление;
- умею: применял на практике несколько раз, делал совместно с наставником;
- делаю: уверенно владею, применяю в работе на постоянной основе.

Зоны внимания:

- ориентация и информированность: блок работы с теоретической базой обучения;
- условия и инфраструктура: блок обучения с практической базой обучения;
- результативность: блок оценки взаимодействия с руководителем/наставником/бадди.

Критерии оценки:

- 5 – познакомился, знаю хорошо;
- 4 – познакомился, знаю, но остались вопросы;
- 3 – познакомился частично, много вопросов;
- 2 – почти не знаком или знаю немного;
- 1 – не знаком с процессом, данных нет вообще;

Порядок оценки. Оценка проводится в одном документе в I, II и III декаду срока, согласно виду выбранной программы. Предполагается, что стартовая оценка может быть низкой, но при правильном подходе в процессе наставничества, будет иметь положительную динамику.

Также промежуточные и итоговые результаты помогут скорректировать систему обучения или поставить дополнительные цели. Внедрение нового инструмента в компании всегда непростой адаптационный процесс.

Для того, чтобы новая методика прижилась необходимо максимально детально продумать шаги, роли и ожидаемый результат. Предложенная программа наставничества может стать эффективным результатом HR-стратегии любой компании.

Теоретическая подготовка по выбранной теме не могла дать полноты картины и оценки выгоды для компании. На базе предприятия практики, в отделе управления персоналом представилась возможность апробировать разработанную методику

Краткая информация по программе:

- база наставничества
- отдел управления персоналом АГХК;
- руководитель – HR бизнес-партнёр;
- наставник – Клевцов В.Л.;
- наставляемый – Клевцов Я.В.;
- вид наставничества – адаптация;
- продолжительность – до 1 месяца.

Практическое применение разработанной программы стажировки, начнём со знакомства и оценки наставника (таблица 9).

Таблица 9–Анкета наставника

ФИО кандидата на наставника:	Баллы	Оценка кандидата
Стаж работы в компании	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	-13 лет – 2 балла
Стаж в должности (в целом)	0,5-3года – 1балл 3-5лет – 1,5 балла От 5 лет – 2 балла	-15 лет – 2 балла
Оценка эффективности за последний период	100% - 1 балл 110% - 1,5 балла 120% - 2 балла	100% - 1 балл-
Развитие внутри компании за весь период	1 должность – 1 балл	2 позиции – 2 балла -
Прохождение блока курсов в рамках программы наставничества	1 балл	Пройдены – 1 балл-
Количество успешных обучений/адаптаций, кол-во наставляемых	0-5 – 1 балл 5-10 – 1,5 балла От 10 – 2 балла	-1 – 1 балл
ИТОГО:		9 баллов

Результат КАН показывает, что в наставники был назначен опытный сотрудник с высокими результатами.

Программа развития была составлена в первые дни практики и послужили ориентиром в процессах и поставленных задачах. Также в процессе адаптации проводилась оценка результатов. Документ таблица заполнялась наставляемым и позволяла фокусироваться на тех зонах, которые оставались без внимания.

По итогам заполнения данной таблицы видно, что у наставляемого были очевидные трудности в работе с внутренними системами, месяца не хватило, чтобы установить более близкий контакт с руководителем, при этом очень понравилась работа с наставником и был понятен процесс адаптации, в котором наблюдается положительная динамика.

С учётом предоставленных данных удалось не только попрактиковать подход, но посчитать финансовую выгоду процесса для предприятия. Для расчёта были рассчитаны:

— оклад наставника за месяц;

- финансовая мотивация наставника по итогам месяца;
- оклад наставляемого за месяц;
- цена поиска нового сотрудника (для учёта цены на поиск, в случае неуспешной закрепляемости кадровой единицы);
- уровень выгорания основного сотрудника, без заполнения вакантной единицы.

С учетом вышеуказанных критериев программа показала свою эффективность, по сравнению с обратной ситуацией – сотрудник не закрепился, открылся новый поиск, нагрузка распределена на действующий штат.

Разработанная и применённая в пилотном формате программа наставничества не только отличается простотой и прозрачностью, но и показывает свою финансовую эффективность. Данный инструмент может стать надёжным помощником в реализации HR стратегии.

Дополнительно для расчёта экономической эффективности разработанной системы наставничества была использована традиционная система показателей, которая отображает эффективность применяемых методов:

- Снижение текучести кадров с продолжительностью работы менее 3 мес. Данный показатель измеряется через формулу: $\% \text{ текучести до внедрения программы наставничества} / \% \text{ текучести после внедрения программы наставничества}$.

- Снижение затрат на обучение персонала. Данный показатель измеряется через формулу: $\text{затраты на обучение до внедрения программы наставничества} / \text{затраты на обучение после внедрения программы наставничества}$.

- Увеличение количества новичков, успешно прошедших испытательный срок. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле: $\text{количество новичков до внедрения программы}$

наставничества/количество новичков после внедрения программы наставничеств.

Отдельно, в оценке эффективности новых инструментов участвует такой показатель, как уровень вовлеченности персонала. Данный показатель замеряется с регулярностью раз в год, на базе платформы внешнего подрядчика по ряду метрик и субметрик. Так как до апробации разработанной программы наставничества на фокус группе данный показатель отдельно не замерялся, его динамику не удалось оценить.

В оценке эффективности и динамики могут также участвовать результаты регулярных различных опросов сотрудников, но так как они не имеют лабильных количественных показателей, их данные могут применять как дополнительные маркеры для получения общей картины. Предложенная система показателей была применена к текущим показателям компании, в разрезе до и после программы наставничества. Результаты экономической эффективности представлены в таблице.

Таблица 10 – Экономическая эффективность программы наставничества

Показатель	Факт за текущий месяц, сентябрь	Факт предыдущий месяц, август	Факт аналогичный месяц прошлого года,	Факт/план		
				+/-, мес	%, мес	Год к году, %
Текущность с продолжительностью работы менее 3 мес.	1%	2%	2%	1%	50%	50%
Затраты на обучение	27777 рублей	31250 рублей	31250 рублей	3473, рублей	11%	11%
Количества новичков, успешно прошедших испытательный срок	9	8	8	1	11%	11%

Снижение текучести персонала с продолжительностью работы менее 3 мес.: текучести до внедрения программы 2%, текучесть после внедрения программы 1%, видим положительную динамику в 50%.

Снижение затрат на обучение персонала.

Затраты на обучение до внедрения программы наставничества на одного сотрудника составляли 31250 рублей за период испытательного срока, в структуре этой суммы стоимость человеко-часов и учебных материалов.

Расчёт производится через деление суммарных затрат на обучение всех новых сотрудников, за срок 3 месяца, делённых на количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и приступивших к самостоятельной работе. Затраты на обучение после внедрения программы наставничества по аналогичным параметрам 27777 рублей.

Таким образом, мы также можем видеть положительную динамику.

Увеличение количества новичков, успешно прошедших испытательный срок. Данный критерий оценивался через количество закрепившихся новичков, после прохождения испытательного срока по предложенной программе. Количество новых сотрудников, которые успешно приступили к самостоятельной работе после испытательного срока в августе 8 из 10, одному сотруднику был продлён испытательный срок, один покинул компанию по собственному желанию.

Количество новых сотрудников, которые успешно приступили к самостоятельной работе после испытательного срока в сентябре 9 из 10, одному сотруднику был продлён испытательный срок.

На основании разработанной и внедрённой программы наставничества, а также представленных расчётов экономической эффективности, можно сделать следующие выводы. Любая программа наставничества, независимо от наполнения и метрик, в любом случае оказывает положительное влияние на скорость и качество адаптации нового сотрудника или кандидата на развитие.

Те программы, которые на примере разработанной и представленной в работе, которые имеют чёткие метрики и аналитику для обеих сторон, не только увеличивают процент закрепившихся сотрудников, но позволяет

управлять процессом адаптации, а также повышать и укреплять экспертизу опытного персонала.

Разработанная программа, даже в короткие сроки показала свою эффективность, которая позволяет рекомендовать данный подход для предприятий любого уровня и специфики деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результат проведённого в рамках выпускной квалификационной работы теоретического и практического исследования на тему программ наставничества, даёт возможность расширить кругозор в инструменте и его оценке участниками, а также позволяет сделать ряд важных выводов.

Одна из важных ценностей любого предприятия – это сотрудники, а их знания и навыки — это результативность компании.

Несмотря на повсеместный переход на цифровые инструменты, всегда останется часть ручного труда и особенности, специфика, «лайфхаки», которые должны передаваться из рук в руки.

Предприятия с историей имеют в своём штате много сторожил, которые десятилетиями оттачивают своё мастерство и тем самым, повышают качество конечного продукта.

Любой сотрудник рано или поздно принимает решение уйти на пенсию и тут как никогда важна преемственность поколений. Приём и обучение молодых специалистов позволяет сохранить производственные традиции и корпоративную культуру. Рост и развитие кадров очень ценится со всех сторон в любой компании. Вовлечённым амбициозным сотрудникам интересно развиваться и получать карьерные предложения, а работодатель получает в управленцы лояльного и опытного сотрудника. Именно наставник, совместно с руководителем проведёт сотрудника по тернистому пути карьерного роста. Сегодняшние тенденции в HR-стратегии, заставляют руководителей использовать в работе с персоналом передовые инструменты и грамотная система наставничества является одним из них.

Как и любой другой инструмент – программа наставничества должна иметь уверенную теоретическую подготовку и практическую базу, чтобы внедрённая методология показала высокую адаптивность и результативность.

Функция управления персоналом, как главный двигатель HR стратегии, при инициативе ввода нового инструмента, должна опираться на «живых

участников» - тех сотрудников, кто будет внутри реализовывать задачи на местах. Правильная оценка на старте, профили должностей, эмоциональный настрой, поставленные цели, поддержка в процессе, продуманная мотивация сегодня – всё это залог успеха подразделения, функции, предприятия в будущем. Важно не забывать, что любое принятое решение и реализованное действие должно базироваться на ценностях компании, отвечать корпоративной культуре и каскадироваться от организационно-экономических показателей предприятия.

Внедрённый стандарт, чтобы перерасти во внутренний закон компании, на который можно будет опираться, в случае необходимости, должен оформиться в виде методологии, закреплённой на бумаге. Данный подход позволит не только управлять процессом через локальный документ, но и актуализировать и развивать его согласно требованиям времени и последним тенденциям. Теоретическое исследование данной работы основывалось на работах многих современных авторов, базой для практического изучения стала организация ООО ТД «Автоспецсервис».

Современное предприятие, большая структура, российский и зарубежный опыт, а также передовые инструменты работы и безостановочно стремление к развитию, позволили компании не только внедрить данный инструмент в активную работу, но и прокачать его до высокого уровня и добиться уважения участников процесса.

В среде высокой конкуренции, сотрудники отдельно выделяют те компании, которые не только обеспечивают финансовую оплату своих сотрудников, но и занимаются их адаптацией и развитием. По итогам практической части работы, удалось убедиться в ценности применения программ наставничества и почувствовать отзыв команды, большого развивающегося предприятия.

Произведенные аналитическо-практические исследования по использованию программ наставничества на предприятиях показали рост

внутренней лояльности, снижение текучести кадров, развитие и сохранение корпоративных ценностей, а также финансовую выгоду для организации.

Планируемый результат заключался в совершенствовании социальной подсистемы организации за счет:

- улучшения процесса адаптации /наставничества персонала,
- повышения эффективности деятельности отдела персонала, выраженном в таких показателях, как уменьшение уровня текучести кадров
- снижение издержек на реализацию кадровых технологий.

Приведенные расчеты показывают, что мероприятия по уровню рентабельности, сроку окупаемости экономически эффективны для организации, поэтому можно рекомендовать утверждение и внедрение разработанной программы наставничества.

Программа наставничества персонала разработана по двум направлениям:

- социально-психологическая адаптация вновь принятых на работу;
- обучение бригадиров и наставников методам адаптации.

Планируемый результат:

- совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала;
- повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях:
 - уменьшение уровня текучести кадров;
 - снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

По нашему мнению, данная программа адаптации позволит существенно повысить эффективность работы персонала, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абуладзе Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для СПО / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
2. Аглицкий И. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики / И. Аглицкий, Е. Сирота, С. Щепетова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 10. – С. 62-66.
3. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. И. Балашов. – СПб.: Питер, 2020. – 320 с.
4. Быков А. С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации // Проблемы науки. – 2021. – № 6 (19). – С. 67-69.
5. Веприкова, М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 1096-1100.
6. Вожегова, В. А. Проблема адаптации молодых специалистов в российских организациях / В. А. Вожегова // Студенческий вестник. – 2021. – № 13-3(158). – С. 59-61.
7. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 249 с.
8. Дудина О. М. Методы и критерии оценки эффективного руководителя // Власть. – 2018. – № 1. – С. 155-162.
9. Зданович, М. Ю. Совершенствование системы адаптации персонала с учетом специфики транспортного предприятия / М. Ю. Зданович, А. А. Малахова, С. А. Яркова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9(110). – С. 969-973.
10. Казанцева А. Эффективный подбор персонала. Практическое

руководство для начинающих / А. Казанцева. – М.: Издательские решения, 2019. – 80 с.

11. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2018. – 477 с.

12. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании Е.В. Красавина. // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – № 2. – С.22-25.

13. Кутлушина, Г. Н. Проблемы введения в должность и адаптация новых сотрудников / Г. Н. Кутлушина // Наука среди нас. – 2019. – № 6(22). – С.43-48.

14. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2020.– № 1. – С. 20-22.

15. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 623 с.

16. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента/ И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.

17. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 492 с.

18. Мелконян, Д. А. Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики / Д. А. Мелконян // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3(28). – С. 60-62.

19. Михайлина Г.И, Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 280 с.

20. Михайлова А.А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А.А. Михайлова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 115-123.

21. Михайлова Г.Н. Совершенствования системы адаптации персонала как фактора качества деятельности предприятия // Эффективные 65 системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие, 2020. – Т. 1. – № 5.

– С. 58-59.

22. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М: Инфра-М, 2020. – 272 с.

23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра-М, 2020. – 561с.

24. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда (для бакалавров) / Р.Г.Мумладзе; под ред., Гужина Г.Н. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.

25. Низдиминов М.Н. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала / М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов, Е.В. Тинькова. // Дельта науки, 2021. – № 1. – С. 33-37.

26. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 462с.

27. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 513 с.

28. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rosmintrud.ru/>

29. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 279с.

30. Риттер, И.В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом / И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2017. – № 5. – С. 106.

31. Романов, Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов / Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019. – № 5(53). – С. 418-422.

32. Слепцова, Е. В. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации / Е. В. Слепцова, Д. Сапрунова

// Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 8(47). – С. 179-182.

33. Теория управления персоналом: учебное пособие / В.Н. Пуляева. – М: КноРус, 2018. – 123 с.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации [по состоянию на 27.12.2018 г.: принят ГД 30 декабря 2001]. – [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
35. Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013. – 214 с..
36. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2019. – 358 с.
37. Управление персоналом: социально-психологические основы управления персоналом (традиции и инновации): учебное пособие / В. Семенова, и др. – М.: Русайнс, 2018. – 127 с.
39. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 27.12.2018г.) «О специальной оценке условий труда» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/
40. Филимянова М.Г., Янченко Д.Р. Факторы, влияющие на адаптацию персонала // Современная наука: новый взгляд Сборник статей Международнойнаучно-практической конференции, 2021. – С. 17-18.
41. Хорошев, Г.И. Управление персоналом: Конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Савруков. – СПб.г: Политехника, 2014. – 218 с.
42. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 208 с.
43. Цыпин П.Е. Управление персоналом. – М.: МИИТ, 2018. – 168 с.
44. Чеботарев В. Моделирование корпоративного портала знаний [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=57618>
45. Чунина, М. Е. Развитие системы наставничества как важный

элемента адаптации персонала / М. Е. Чунина, А. И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2019. – № 9. – С. 76.

46. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224 с. Интернет - источники

47. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности / С.А. Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2020. – 254 с.

48. Щербий С.А., Гайдай Р.Ф. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике, 2021. – Т. 3. – № 1 (2). – С. 254-256.

49. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 259 с.

50. Янченко Д.Р., Филимянова М.Г. Адаптация как один из факторов повышения производительности труда персонала // Актуальные тенденции в современной науке Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2021. – С. 13-15.