

О. В. Кашпурова¹, А. О. Паршина¹

¹ *Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация*

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В современном мире наставничество играет ключевую роль в развитии человеческого капитала. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации традиционных методов развития персонала к современным условиям. Цель исследования – проанализировать современные подходы к организации наставничества и определить ключевые факторы его эффективности в разных типах организаций. Практическая значимость работы заключается в возможности использовать полученные знания для улучшения системы развития персонала. Научная новизна состоит в систематизации современных подходов к организации наставничества и выявлении ключевых факторов его эффективности в бизнес-процессах. Адаптация персонала в организации представляет собой целенаправленный процесс интеграции личности в профессиональную среду и во все основные аспекты деятельности компании, включая функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация рассматривается как один из ключевых элементов эффективного управления персоналом в современной организации, поскольку обеспечивает успешное взаимодействие новых сотрудников с окружением и организационной культурой, а также способствует раскрытию потенциала кадровых ресурсов.

Ключевые слова: наставник, наставничество, адаптация, сотрудник, обучение, управление эффективностью.

O. V. Kashpurova¹, A. O. Parshina¹

¹ *Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation*

PROBLEMS OF IMPLEMENTING A MENTORING SYSTEM IN AN ORGANIZATION

Abstract. In the modern world, mentoring plays a key role in the development of human capital. The relevance of the study is due to the need to adapt traditional methods of personnel development to modern conditions. The purpose of the study is to analyze modern approaches to organizing mentoring and identify key factors of its effectiveness in different types of organizations. The practical significance of the work lies in the possibility of using the obtained knowledge to improve the personnel development system. Scientific novelty lies in the systematization of modern approaches to organizing mentoring and identifying key factors of its effectiveness in business processes. Personnel adaptation in an organization is a targeted process of integrating an individual into the professional environment and into all the main aspects of the company's activities, including functional, organizational and personnel processes. Adaptation is considered one of the key elements of effective personnel management in a modern organization, since it ensures successful interaction of new employees with the environment and organizational culture, and also helps to reveal the potential of human resources.

Keywords: mentor, coaching, adaptation, employee, training, performance management.

Введение

Рано или поздно каждый руководитель сталкивается с необходимостью адаптации новых сотрудников в организации. Налаженная система адаптации позволяет снизить отток кадров, обеспечивая удержание сотрудников, поиск которых зачастую требует значительных усилий. Как правило, существует две основные причины, по которым новые сотрудники покидают компанию в первые месяцы или даже дни работы.

Одной из основных причин ухода новых сотрудников является недостаточно эффективная, плохо организованная или полностью отсутствующая система адаптации. Для повышения результативности адаптационной системы HR-менеджеру рекомендуется разработать документ «Положение о системе адаптации и наставничества». Другим важным фактором является создание атмосферы доброжелательности и внимания к новым сотрудникам.

Наставничество представляет собой эффективный инструмент для оперативной адаптации профессиональных навыков сотрудников к требованиям организации. В отсутствие продуманной системы наставничества, адаптация новых сотрудников происходит стихийно, под

влиянием случайных факторов. Такой подход удовлетворяет лишь минимальным требованиям, но не способствует ускорению процесса обучения и освоению корпоративных стандартов.

Главная цель адаптации – создание условий для того, чтобы сотрудник максимально быстро включился в рабочий процесс и начал качественно выполнять свои обязанности, не требуя постоянной помощи со стороны коллег и руководства.

В настоящее время проблема адаптации новых сотрудников к профессиональной деятельности приобретает особую значимость, поскольку эффективное управление человеческими ресурсами начинается именно на этапе адаптации. От того, насколько грамотно организован этот процесс, зависит дальнейшая эффективность работы сотрудника, а также возможность реализации как его личных способностей, так и достижения общих целей организации.

Адаптация персонала в организации представляет собой целенаправленный процесс интеграции личности в профессиональную среду и во все основные аспекты деятельности компании, включая функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация рассматривается как один из ключевых элементов эффективного управления персоналом в современной организации, поскольку обеспечивает успешное взаимодействие новых сотрудников с окружением и организационной культурой, а также способствует раскрытию потенциала кадровых ресурсов.

Согласно исследованию, проведенному Российским обществом «Знание» совместно с ВЦИОМ в июне 2023 года, 78% россиян старше 14 лет считают, что в их жизни есть человек, которого можно назвать наставником, при этом чаще всего в этой роли выступают члены семьи и педагоги [1].

По результатам масштабного исследования, проведенного в 2023 году (объявленном в России Годом педагога и наставника), выяснилось, что определяющее влияние на формирование личности и мировоззрения россиян чаще всего оказывают ближайшие родственники – родители, опекуны, бабушки и дедушки. Их в качестве наставников назвали 38% опрошенных. Вторую по значимости роль в наставничестве играют учителя и преподаватели (32%) (рисунок 1).

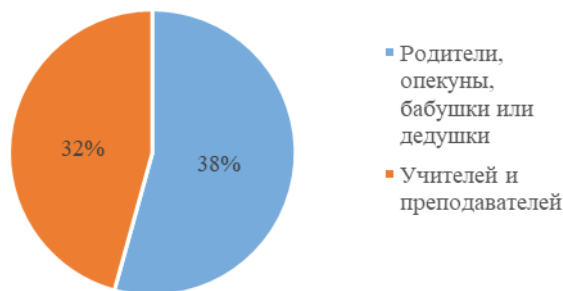


Рисунок 1 – Роль родителей, опекунов и бабушек в формировании мировоззрения россиян в 2023 году

В качестве наставников россияне реже всего видят коллег по работе (21%), духовные лица (7%), спортивных тренеров (6%) и общественных деятелей (6%). Отсутствие наставника в жизни отметили лишь 18% опрошенных (рисунок 2).

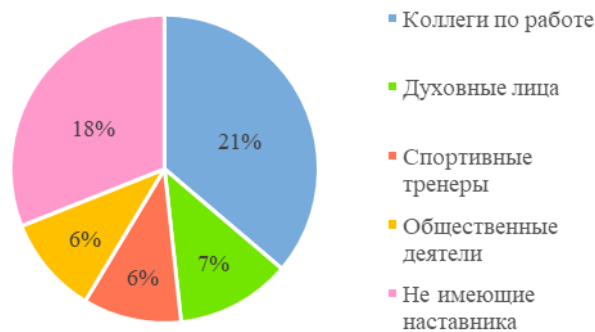


Рисунок 2 – Оценка наставничества у россиян

Эти данные наглядно демонстрируют, что в российском обществе институт наставничества имеет глубокие корни и является неотъемлемой частью социокультурной традиции. Относительно низкий процент наставников среди коллег по работе (21%) и других общественных фигур может указывать на необходимость развития институциональных механизмов наставничества в профессиональной среде. Результаты исследования позволяют говорить о существовании устойчивой культуры наставничества в российском обществе. Это создает предпосылки для дальнейшего анализа эффективности различных форм наставничества и поиска оптимальных моделей его внедрения в современную систему управления персоналом и образования.

По данным на 2024 год, число российских работодателей, предлагающих программы наставничества, увеличилось на 27% за год. В ноябре 2024 года вступил в силу законодательный акт, регулирующий деятельность наставников и вопросы их материального стимулирования в различных организациях. Эксперты аналитического центра «Авито Работ» провели исследование, чтобы выяснить, насколько часто работодатели предоставляют новым сотрудникам возможность работать с опытным наставником [2].

Анализ рынка труда показал, что осенью 2024 года количество вакансий с упоминанием наставничества увеличилось на 27% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, при этом 72% организаций внедрились систему адаптации для новых сотрудников. Наибольшую популярность приобрели программы наставничества, о наличии которых в своих компаниях сообщили 40% опрошенных сотрудников. Важно отметить, что подобные программы доступны не только для офисных работников, но и для специалистов, занятых на производстве. Наиболее востребованы программы наставничества для автомехаников (98%), электромонтажников (51%), менеджеров по продажам (18%), банковских служащих (89%), кладовщиков (87%), монтажников (77%), крановщиков (70%), менеджеров по работе с клиентами (69%), сварщиков (59%) и администраторов (51%) представлена на рисунке 3.

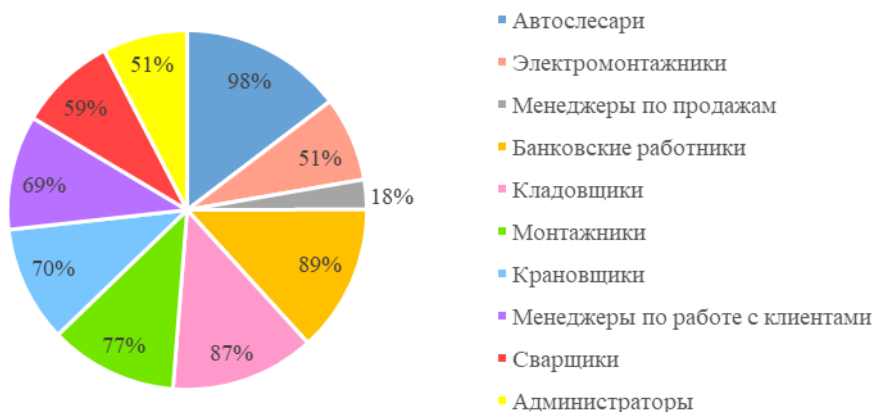


Рисунок 3 – Динамика предложений по наставничеству в вакансиях на момент 2024 года

Программы наставничества становятся не только инструментом адаптации, но и важным элементом стратегии укрепления бренда работодателя, что позволяет компаниям выгодно выделяться на конкурентном рынке труда.

В процессе опроса было выяснено, что институт наставничества в России развит не очень хорошо. 64% респондентов отметили, что в компаниях он полностью отсутствует. 34% недовольны количеством площадок для наставничества, а 31% опрошенных не сталкивались с наставничеством за всю свою карьеру (рисунок 4) [3].



Рисунок 4 – Оценка института наставничества в России

На момент 5 марта 2025 года выяснилось, что россиянам все чаще стали предлагать вакансии с наставничеством. В каждой десятой вакансии, по данным сервиса «hh.ru», стала встречаться информация о том, что работа предполагает наставничество с оплатой за это. Но россияне пока не охотно откликаются на такие вакансии, не понимая круг обязанностей наставника.

На основании этого с 1 марта 2025 в Трудовом кодексе появилась статья 351.8 «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда» (Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ) [4].

Назначение наставником оформляется посредством трудового договора или дополнительного соглашения к нему [5].

Законодательство определяет следующие ключевые признаки наставничества в трудовой сфере:

- оказание помощи другому сотруднику в приобретении необходимых навыков на рабочем месте, независимо от того, является ли он новичком или опытным специалистом;
- осуществление наставнической деятельности по поручению работодателя;
- наличие письменного согласия наставника на выполнение данной работы;
- определение содержания, сроков и формы наставничества в трудовом договоре или дополнительном соглашении;
- работу по наставничеству выполняют за вознаграждение.

Если в организации есть сотрудник, который выполняет такие функции дополнительно к основной работе, а ему за это не платят, то есть риск привлечения к ответственности: административной – по ч. 6 ст. 5.27 КоАП РФ как за неполную выплату заработной платы; материальной – по ст. 236 Трудового кодекса [6].

В настоящее время наблюдается существенная проблема с привлечением специалистов на позиции наставников: потенциальные кандидаты демонстрируют низкую заинтересованность в подобных вакансиях. Ключевым фактором такого поведения является недостаточная ясность в понимании функционала наставника и связанных с этой ролью обязанностей.

Немаловажным фактором является и то, что в российском бизнес-сообществе пока не сформировалось единое понимание статуса наставника и его места в организационной структуре. Это создает дополнительную неопределенность для потенциальных кандидатов, которые не могут четко представить свои перспективы и возможности профессионального развития в данной роли.

В результате многие квалифицированные специалисты, обладающие значительным профессиональным опытом, предпочитают избегать позиций наставников, выбирая более традиционные карьерные траектории, где обязанности и перспективы развития более прозрачны и понятны.

Учитывая сложившуюся ситуацию, особую актуальность приобретает четкое определение задач и функций наставничества в современной организации. Это позволит не только повысить привлекательность наставнических позиций для потенциальных кандидатов, но и обеспечить эффективность программ развития персонала.

Переходя к рассмотрению основных задач наставничества в компании, следует отметить их многогранный характер и стратегическую важность для развития человеческого капитала организации.

Основные задачи наставничества в организации [7]:

- систематизация процесса адаптации новых сотрудников;

Для упрощения процесса адаптации и ознакомления с необходимыми сведениями составляется индивидуальный «План работы сотрудника на период адаптации». В плане перечисляются необходимые документы, каталоги, программы, процессы, а также особенности деятельности отделов и предприятия в целом.

- снижение текучести кадров, особенно среди молодых специалистов;
- укрепление корпоративной культуры и удержание ценных сотрудников;

Этот фактор играет важную роль, поскольку 58% российских сотрудников заинтересованы в комфортной рабочей среде, а 42% хотят иметь возможность для профессионального роста посредством корпоративных тренингов (рисунок 5) [8].

- сокращение продолжительности адаптационного периода и обеспечение его системности и управляемости;
- повышение уровня подготовки персонала и, как следствие, производительности труда;
- минимизация финансовых убытков, связанных с ошибками, допускаемыми новыми сотрудниками.



Рисунок 5 – Значимость корпоративного духа и развития для сохранения сотрудников в организации

Практика внедрения.

Эффективная система наставничества, как неотъемлемый элемент успешного управления человеческими ресурсами, способствует повышению квалификации сотрудников, укреплению командного духа и улучшению общей производительности. Однако, процесс внедрения такой системы сопряжен с рядом организационных и методологических сложностей, требующих внимательного рассмотрения. Для наглядной демонстрации этапов и результатов внедрения наставничества, целесообразно рассмотреть практику внедрения. Для наглядного примера был проанализирован опыт компании ООО «СвязьСибСтройРегион» специализирующейся на проектировании и строительстве объектов телекоммуникационной инфраструктуры на территории Иркутской области, выполняет полный комплекс работ по строительству и проектированию волоконно-оптических линий связи.

Процесс подбора и прием на работу довольно длительный и дорогостоящий. Для компании важно, чтобы новый сотрудник не покинул ее через несколько месяцев, а как можно быстрее стал полноценным участником производственного процесса. Однако статистика показывает, что наибольшая часть новых сотрудников увольняется в течение первых трех месяцев работы. Главной причиной является расхождение между ожиданиями и реальностью, что затрудняет интеграцию в новую среду. Оказание помощи в успешной интеграции нового сотрудника – первостепенная задача руководства.

В связи с тем, что трудовые организации в условиях постоянно обновляющегося производства заинтересованы в привлечении новых специалистов, но сталкиваются с проблемами, вызванными отсутствием трудового опыта, для ускорения и повышения результативности процесса трудовой адаптации в организации ООО «СвязьСибСтройРегион» систему используют наставничество.

Программа наставничества помогает новым сотрудникам быстро и легко приспособиться к новым условиям. Ее главное преимущество заключается в том, что данная программа ускоряет процесс внедрения новых сотрудников в компанию и повышает эффективность их работы за минимально короткое время.

Организация наставничества в компании предусматривает закрепление к каждому новому работнику опытного наставника, обладающего высоким мастерством и большим опытом работы, этим занимается генеральный директор организации. Наставник обязан оказывать помощь новому работнику в освоении профессии на данном рабочем месте.

В рамках подготовки к приему нового сотрудника на рабочее место, наставник выполняет ряд важных шагов, визуально представленных на рисунке 6.



Рисунок 6 – Подготовительные шаги наставника к встрече с новым сотрудником

Перечисленные действия руководителя направлены на снижение уровня тревоги и неуверенности, которые часто испытывают новые сотрудники в первые дни работы.

Первоначальное знакомство предполагает формирование общего представления об истории и организационной культуре компании. На этом этапе новый сотрудник получает основные сведения об организации, знакомится с коллективным договором, стратегией и политикой, сроками и порядком выплаты заработной платы, а также с правилами охраны труда, техники безопасности и внутренним распорядком.

Следующий этап адаптации предполагает представление нового сотрудника коллективу подразделения. В ходе этого этапа сотрудник:

- знакомится с рабочим пространством своего подразделения;

- представляется сотрудникам подразделения;
- изучает основы системы материального стимулирования, правила и инструкции, а также цели и задачи подразделения;
- узнает о правилах организации питания, перерывов, отдыха и других бытовых аспектах работы.

В рамках вводного инструктажа принятый сотрудник знакомится с основными аспектами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделения. На данном этапе рассматриваются следующие вопросы:

- содержание должностной инструкции сотрудника;
- цели и задачи деятельности сотрудника;
- порядок взаимодействия с другими отделами;
- нормативы и критерии оценки качества выполнения работ в общей системе деятельности;
- возможность работы сверхурочно и правила ее организации в отделе и компании;
- правила взаимозаменяемости и сотрудничества на случай отсутствия сотрудника;
- перечень используемых документов и порядок формирования отчетности.

В 2020 году было проведено анкетирование, целью которого являлось выявление трудностей, возникающих в процессе работы, профессиональных интересов, а также темпов их формирования для оценки эффективности адаптации. В анкетировании приняли участие 20 молодых специалистов в возрасте от 25 до 30 лет со стажем работы от 0 до 2 лет.

Результаты опроса позволили установить, насколько полно новым сотрудникам предоставлялась информация в период адаптации и как успешно происходило их вхождение в должность. Наименьшее внимание уделялось информированию об организации (2,8%) и о коллегах (2,5%), что могло негативно сказаться на мотивации новых сотрудников и замедлить процесс их адаптации. Ознакомление с компанией ограничивалось приветствием и предоставлением минимального набора сведений. Более детально предоставлялась информация о должностных обязанностях (3,2%), об отделе (3,2%) и о руководстве (3%) (рисунок 7).

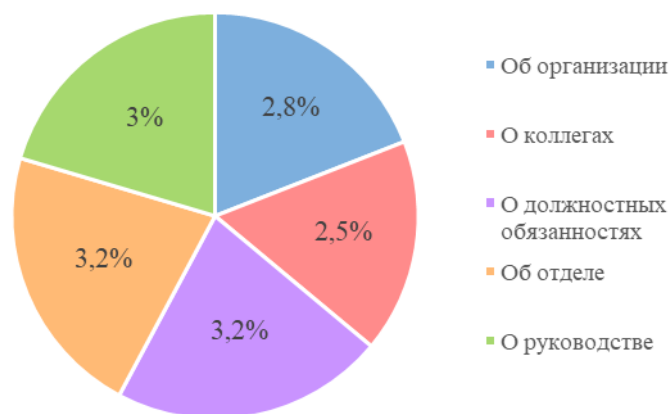


Рисунок 7 – Оценка полноты предоставляемой информации новым сотрудникам в ООО «СвязьСибСтройРегион» в процессе адаптации на момент 2020 года

Согласно результатам опроса, наибольшую сложность для новых сотрудников в период адаптации представляет этап освоения в компании, поскольку он связан с получением и анализом значительного объема информации. Так, 32% опрошенных выразили заинтересованность в вопросах, касающихся структуры и функционирования компании.

В период адаптации 26% новых сотрудников получали информацию посредством общения с наставником, в то время как остальные использовали для этой цели локальную сеть компании. Недостаточно полное информирование сотрудников о стратегии и планах развития организации создает атмосферу неопределенности, что может приводить к снижению уверенности в условиях ускоряющихся изменений.

На вопрос о продолжительности адаптационного периода 58,3% респондентов (7 человек) указали, что он длится более полугода. Это свидетельствует о недостаточном внимании руководства к процессу адаптации новых сотрудников. При этом большая часть опрошенных выразили неудовлетворенность предоставляемой помощью в период адаптации: 56% были частично недовольны, а 23% полностью не удовлетворены (рисунок 8).



Рисунок 8 – Процесс адаптации персонала по длительности и удовлетворенности сотрудников в ООО «СвязьСибСтройРегион» на момент 2020 года

В решении возникающих проблем 12% опрошенных полагались на помощь коллег, 48% справились самостоятельно, а 37% предпочли обратиться к руководству компании (рисунок 9). Отсутствие ответственных за адаптацию к должности приводит к тому, что новые сотрудники самостоятельно определяют темп и методы своей работы.

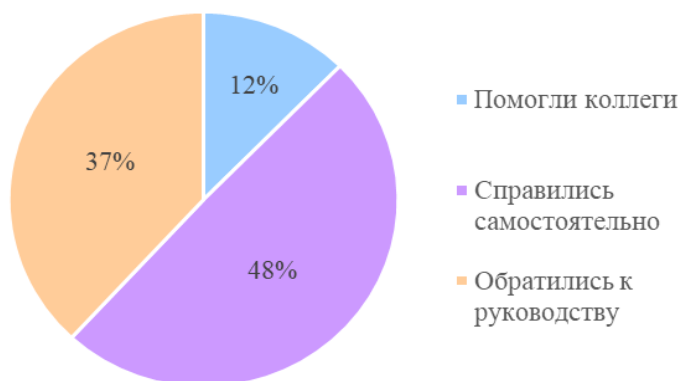


Рисунок 9 – Решение проблем сотрудников в период адаптации в ООО «СвязьСибСтройРегион» на момент 2020 года

В ООО «СвязьСибСтройРегион» действует программа наставничества, обязывающая руководителей всех уровней заниматься адаптацией новых сотрудников. Однако, программа не работает системно и результативно. Руководители не следуют общим требованиям, реализуют их по-своему или игнорируют вовсе. Это обусловлено следующими причинами:

- шаги, прописанные в программе, недостаточно конкретны, что требует от руководителей самостоятельной детализации и формулировки, которые часто не выполняются из-за нехватки времени;
- отсутствует активное и системное внедрение программы;
- не осуществляется контроль за реализацией программы.

В ООО «СвязьСибСтройРегион» программа наставничества формально существует, но фактически неэффективна из-за недостаточной детализации, отсутствия активного внедрения и контроля. Большинство новичков вынуждены самостоятельно решать проблемы адаптации,

испытывая нехватку информации и поддержки. Для повышения эффективности наставничества необходимы: четкое определение целей, детальный план реализации, активное участие руководителей и контроль. Это позволит ускорить адаптацию, повысить удовлетворенность сотрудников и улучшить общие показатели компании.

Внедрение системы наставничества.

Данный алгоритм, представленный на рисунке 10, разработан на основе практического опыта многих компаний [9].

Положение о наставничестве должно включать следующие ключевые разделы:

- методика отбора кандидатов на роль наставника;
- порядок назначения наставника;
- программа обучения для участников наставнической программы;
- процедура организации встреч между наставником и новым сотрудником;
- система мониторинга хода программы;
- критерии оценки результативности программы;
- порядок вознаграждения наставников;
- процедура завершения участия в программе.

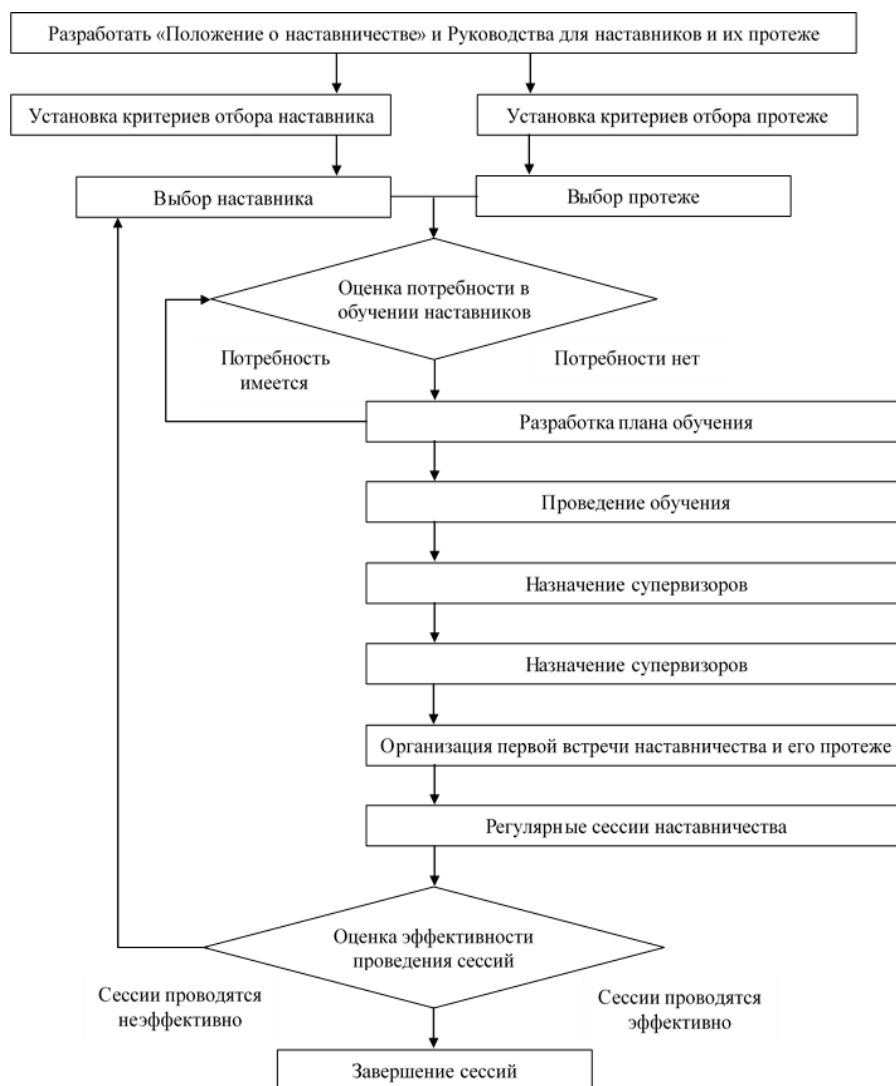


Рисунок 10 – Этапы разработки и внедрения системы наставничества в организации

В контексте современной корпоративной среды можно выделить несколько **ключевых критериев отбора потенциальных наставников** (таблица 1), которые обеспечат эффективность программы наставничества и достижение поставленных бизнес-целей [7].

Таблица 1 - Ключевые критерии отбора наставников

| № | Наименование | Пояснение |
|---|--|---|
| 1 | Мудрость и доверие | В изначальном понимании, наставник – это не просто учитель, а надежный и опытный советчик, пользующийся безусловным доверием подопечного. В истории успеха многих людей обязательно присутствует фигура, которая играла роль ментора, заботясь об их личностном и профессиональном росте |
| 2 | Высокие моральные принципы и признание | Наставник должен отличаться приверженностью высоким жизненным ценностям и пользоваться заслуженным авторитетом среди коллег |
| 3 | Вспомогательная роль и мотивация | Наставник выступает в роли тьютора и помощника. Важным фактором является личная заинтересованность в наставничестве. Хорошие результаты в этом деле возможны только при наличии желания и энтузиазма, в противном случае, если наставничество воспринимается как обременительная обязанность, положительного эффекта ожидать не стоит |
| 4 | Экспертиза и влияние | Наставник должен обладать достаточной компетенцией и авторитетом для эффективного воздействия на всех участников образовательного процесса. Для этого ему необходимо пользоваться уважением не только со стороны руководства, но и в коллективе |
| 5 | Организованность и ответственность | Как отмечал известный режиссер Том Маккарти, «Любое значительное достижение – это, прежде всего, вопрос организации». Для эффективного наставничества необходимы такие качества, как: уверенность в себе, стрессоустойчивость, коммуникабельность, толерантность, ответственность, пунктуальность и лидерские качества |
| 6 | Передача опыта | В традиционном понимании, наставник – это человек, обладающий более обширными знаниями и опытом в определенной области или в жизни в целом, и готовый щедро делиться ими, помогая другому человеку в его развитии |
| 7 | Коуч (специалист по достижению целей) | Наставник может выступать в роли коуча, помогая подопечному в постановке и достижении как личных, так и профессиональных целей |
| 8 | Ментор (комплексная поддержка) | Наставник может быть ментором – опытным советником, оказывающим всестороннюю поддержку подопечному в достижении поставленных целей. Он обеспечивает поддержку, предлагая ценные советы, свежий взгляд, и может совмещать роли преподавателя, коуча, консультанта, тренера и даже психолога |
| 9 | Фасилитатор (создание благоприятной среды) | Наставник может выступать в роли фасилитатора, поддерживая подопечного в его стремлениях, налаживая коммуникацию с коллегами и способствуя формированию благоприятного и продуктивного климата в коллективе [10] |

Процесс адаптации сотрудников в компании включает три этапа [11]:

- социально-психологическая адаптация;
- профессиональная адаптация;
- подведение итогов адаптации и проведения экзаменов.

Социально-психологическая адаптация представляет собой процесс приспособления к личной среде компании и производственному микроклимату. Она выражается в успешном вхождении нового специалиста в рабочий коллектив, принятии и освоении его норм, развитии

навыков межличностного общения, а также достижении комфортного эмоционального состояния и полноправного членства в коллективе. В процессе такой адаптации сотрудник получает информацию о формальных и неформальных отношениях, структуре микрогрупп и социальных позициях в коллективе, соотнося ее со своим предыдущим опытом, ценностями и ожиданиями.

Профессиональная адаптация связана с раскрытием и реализацией профессионального потенциала сотрудника, а также формированием позитивного отношения к своей работе. Удовлетворение от работы обычно наступает при достижении реальных результатов, которые появляются по мере приобретения специфических навыков. Профессиональная адаптация предполагает достижение определенного уровня профессионализма, освоение необходимых навыков, приобретение профессионально важных качеств и формирование устойчивого положительного отношения к выбранной профессии [12].

Интерес к наставничеству в России растет, как растут и требования к личностным характеристикам самих наставников.

Президент Российской академии образования (РАО), напомнил о том, что в стране поставлена задача к 2030 году увеличить долю молодых людей, участвующих в проектах и программах, направленных на профессиональное, личностное развитие и патриотическое воспитание, до 75%. Доля молодых людей, вовлеченных в добровольческую и общественную деятельность, по ее словам, должна составить не менее 45%. В связи с этим РАО привела статистику, согласно которой в СССР в 1975 году насчитывалось 900 тысяч наставников [13].

Далеко не каждый может стать наставником, говоря о личностных особенностях каждого человека. Способность стать эффективным наставником определяется целым комплексом личностных качеств и профессиональных компетенций. Не каждый опытный специалист автоматически может передавать свои знания другим, поскольку это требует особых коммуникативных навыков и эмоциональной устойчивости.

Этапы наставничества на предприятии.

Процесс адаптации новых сотрудников в компании, построенный на наставничестве, включает три основных этапа, которые, в зависимости от поставленных целей, могут быть детализированы на отдельные подэтапы [8].

1. Ввод в должность

На данном этапе важно разграничить обязанности руководителя и наставника. Руководитель, ответственный за работу всего отдела, не имеет возможности регулярно отвечать на возникающие вопросы. Поэтому первоначальная адаптация ложится на плечи наставника. Роль наставника не ограничивается только ознакомлением с корпоративными ценностями, установленными правилами и представлением коллективу. Однако эти шаги необходимы для того, чтобы помочь стажеру преодолеть начальный стресс и быстрее приступить к выполнению своих задач.

2. Приобретение знаний

У нового сотрудника неизбежно возникают вопросы, часть из которых целесообразно обсудить вместе с наставником. Как правило, эти вопросы связаны с внутренним порядком оформления документов, взаимодействием между различными подразделениями и используемыми технологиями. Наставнику не обязательно лично отвечать на все вопросы, его задача – создать систему, в которой новый сотрудник сможет оперативно получить необходимую информацию.

3. Оценка результатов

Этот раздел необходим для оценки того, насколько эффективно новый сотрудник использует полученные знания в работе. Способы контроля зависят от специфики деятельности. В отделе продаж, например, качество работы оценивается на основе выполнения плана и таких показателей, как активное время разговоров по телефону, продолжительность сделок, и коэффициент конверсии счетов в оплату. Программа наставничества ориентирована не только на оценку текущей работы, но и на развитие профессиональных компетенций. К примеру, стажер хорошо владеет ПО CRM-системой, но испытывает затруднения с подготовкой документов. В

этом случае наставник рекомендует уделить особое внимание развитию этого навыка и через определенный период времени оценивает достигнутый прогресс.

Основные стили наставничества.

В процессе обучения при наставничестве можно выделить четыре основные стратегии. Их гибкое сочетание позволяет учитывать особенности ситуации, индивидуальные характеристики нового сотрудника и предпочтения самого наставника [14].

1. Объяснение, демонстрация, практика

Этот метод в настоящее время пользуется широкой популярностью. Наставник поясняет цели и задачи, а затем показывает на практике, как выполняются конкретные действия. После этого сотрудник самостоятельно выполняет задачу и получает комментарии по результатам.

2. Наставник-эксперт

Суть данной стратегии заключается в том, что сотрудник выступает в роли ученика у опытного наставника, перенимая его знания и опыт. Ученик внимательно следит за действиями наставника, повторяет их и таким образом осваивает методику. Несмотря на потенциальную возможность стать высококлассным специалистом, этот подход может иметь недостатки, такие как недостаточная активность ученика, отсутствие обсуждения результатов и более медленный прогресс.

3. Наставник-коллега

В этом случае наставник готов делиться своими задачами с новым сотрудником. Этот подход позволяет новому сотруднику сразу включиться в рабочий процесс, продемонстрировать высокую мотивацию и быстро адаптироваться. Однако есть риск, что новый сотрудник может стать излишне зависимым от наставника, что может препятствовать развитию его самостоятельности.

4. Равноправное партнерство

Данная стратегия предполагает, что наставник рассматривает нового сотрудника как равноценного участника команды. Они работают вместе, разделяя ответственность за результаты. Этот подход характеризуется высокой степенью заинтересованности новых сотрудников в процессе работы.

Опыт компаний.

Переходя от теоретических аспектов наставничества к практическому опыту его реализации в современных компаниях, важно отметить, что именно практические данные позволяют наиболее полно оценить эффективность данной системы развития персонала.

Особого внимания заслуживает опыт реализации системы наставничества в таких крупных транспортных компаниях, как ОАО «РЖД», где данная практика является не просто элементом корпоративной культуры, а неотъемлемой частью технологического процесса. Транспортная отрасль, и в частности железнодорожное хозяйство, представляет собой уникальную модель организации наставничества, где безопасность перевозок играет первостепенную роль. Именно здесь наставничество приобретает особую значимость в процессе адаптации и профессионального развития персонала [15].

В «Типовой модели HR-процессов» РЖД наставничество входит в процесс адаптации, наряду со стажировками. Это указывает на признание важности передачи знаний от опытных сотрудников новым специалистам (рисунки 11).



Рисунок 11 – Типовая модель HR-процессов

Компания развивает связи с ведущими ВУЗами страны, организует стажировки и мастер-классы от руководителей РЖД. Это ранняя форма наставничества, когда будущие сотрудники получают представление о профессии и компании.

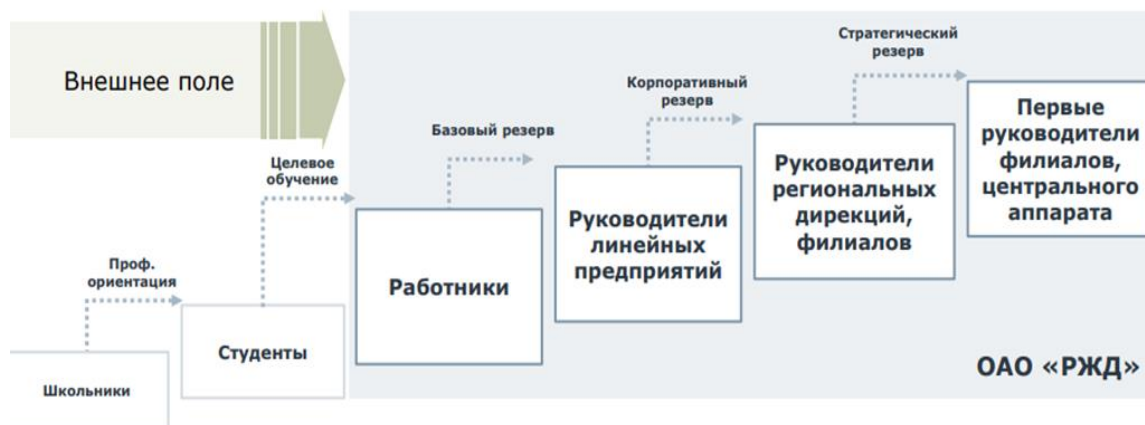
Развитие существующий направлений работы:

- целевой прием;
- точечный прием из ведущих вузов страны;
- авторские классы;
- стажировки.

Создание новых механизмов взаимодействия с вузами:

- мастер-классы руководителей ОАО «РЖД»;
- площадки ОАО «РЖД» в вузах;
- день компании;
- РЦКУ – центр принятия решений.

РЖД использует алгоритм, в котором работников сопровождают наставники. Этот алгоритм предполагает продвижение по карьерной лестнице (рисунок 12).



- ✓ Поэтапный рост в должности
- ✓ Для каждого уровня определены инструменты оценки
- ✓ Переход на следующий уровень после прохождения оценки
- ✓ Система оценки сквозная

Рисунок 12 – Алгоритм продвижения работника

Ключевые роли наставников:

1. Передача знаний и навыков: более опытные сотрудники делятся своими знаниями и навыками с новичками.
 2. Поддержка: наставники обеспечивают поддержку и оказывают помощь на ранних этапах работы.
 3. Содействие: наставники способствуют адаптации нового сотрудника.
- Наставничество способствует развитию как профессиональных, так и корпоративных компетенций, формируя ценности и правила поведения в компании (рисунок 13).



Рисунок 13 – Единые корпоративные требования

РЖД использует новые технологии (онлайн-обучение) для обучения и тренингов. Опытные сотрудники в роли наставников помогают адаптироваться к новым платформам и способам работы (рисунок 14).

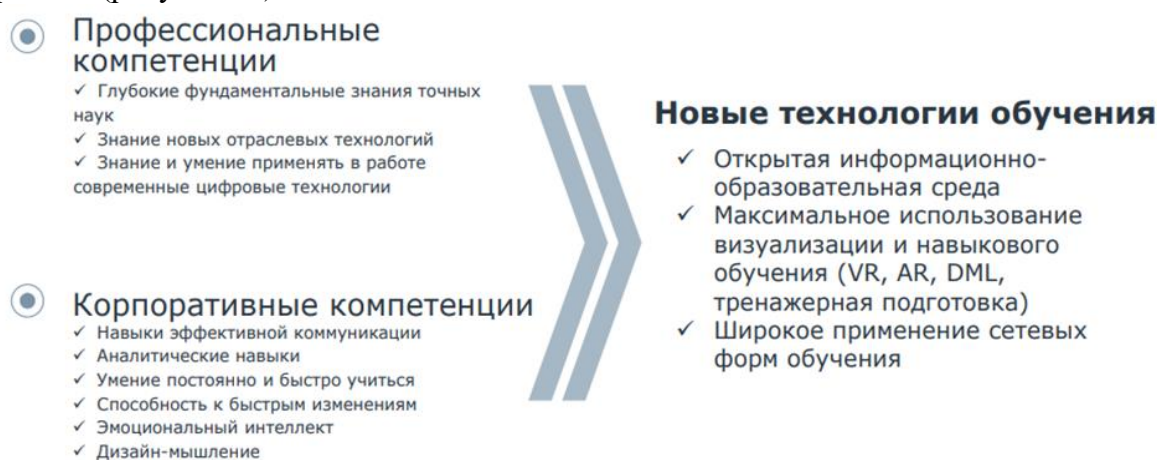


Рисунок 14 – Специалисты новой формации

Корпоративный университет – это платформа для взаимодействия и обмена опытом между сотрудниками разных уровней, включая проведение менторских сессий. Эти сессии позволяют руководителям поделиться своим опытом и лучшими практиками (рисунок 15).



Рисунок 15 – Программы обучения Корпоративного университета РЖД

Наставничество в ОАО «РЖД» разделяется на две группы:

1. Наставничество в производстве:

- исторически сложившийся элемент производственного процесса;
- неотъемлемая часть технического процесса (передача знаний);
- обязательное наличие наставника;
- мотивация наставников.

2. Наставничество в управлении:

- отбор наставляемых из числа стратегического резерва и лидеров;
- закрепление наставников (заместители генерального директора, руководители филиалов, линейного уровня);
- обучение наставников и наставляемых;
- сопровождение процесса наставничества, каскадирование на региональный уровень.

Самовыдвижение – инициатива «снизу» – это возможность для каждого сотрудника заявить о себе и влиять на свое карьерное продвижение. Наставники помогают выявить потенциал и реализовать возможности, предоставляя обратную связь и рекомендации. Ключевые моменты:

- инициатива работника;
- формирование комплексной системы отбора лучших кандидатов;
- реализация возможности на базе сервисного портала;
- разработка системы обратной связи.

РЖД имеет собственный сервисный портал работника, в котором подключено более 2000 работников. Он может использоваться для взаимодействия между наставниками и наставляемыми, для обмена информацией и получения консультаций, содержать базу знаний, советы опытных сотрудников, а также инструменты для отслеживания прогресса в обучении и развитии.

Наставничество в РЖД носит системный характер и реализуется как в производственной, так и в управленческой сферах. Она является частью общей стратегии управления персоналом. Компания использует разные форматы наставничества, чтобы поддержать сотрудников на всех этапах карьеры. Роль наставника выходит за рамки передачи знаний, а охватывает передачу корпоративной культуры и ценностей.

Важным элементом является мотивация наставников, признание их заслуг и предоставление возможностей для развития собственных компетенций. Компания активно использует современные технологии для поддержки и развития наставничества. Подход к наставничеству основан на инициативе работника, предоставлении ему возможности заявить о себе и влиять на свое карьерное продвижение.

Вывод.

На церемонии награждения победителей конкурса «Лучшие практики наставничества города Москвы – 2024», проходившей в рамках национального проекта «Производительность труда», 12% работодателей отметили, что благодаря наставникам удается удерживать сотрудников и снижать текучесть кадров, а 11% указали на рост производительности труда, связанный с их помощью. Наставники помогают новым работникам избежать распространенных ошибок, что экономит время и ресурсы компании. Кроме того, наличие наставника способствует созданию более сплоченной команды, что положительно сказывается на атмосфере в коллективе.

Эффективность адаптации персонала значительно повышается при серьезном отношении к наставничеству. Новые сотрудники, работая под руководством опытных коллег, быстрее осваивают профессиональные навыки и интегрируются в коллектив.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Общество «Знание» совместно с ВЦИОМ в рамках года педагога и наставника провело исследование «Наставники в России: кто они» условиях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://popularscience.hse.ru/news/859191827.html> (дата обращения: 31.08.2023).
2. В России количество работодателей, предлагающих программы наставничества, за год выросло на 27%. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://incrussia.ru/news/v-rossii-kolichestvo-rabotodatelej-predlagayushhih-programmy-nastavnichestva-za-god-vyroslo-na-27/> (дата обращения: 27.11.2024).
3. Большинство россиян считают наставничество необходимым навыком успешного руководителя. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://secrets.tbank.ru/novosti/nastavnichestvo-dlya-komandy/> (дата обращения: 26.09.2024).
4. Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411090013?ysclid=m9phpg7uwt14891705&index=1> (дата обращения: 09.11.2024).
5. Изменения по наставничеству в ТК РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kontur-extern.ru/info/55075-izmeneniya_po_nastavnichestvu_v_tk_rf (дата обращения: 17.02.2025).
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 07.04.2025). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/?ysclid=m9pi0ld3wl384327748 (дата обращения: 18.04.2025).
7. Мещерякова Т.Ю. Наставничество как образовательный тренд современности [Электронный ресурс] // Актуальные исследования: электрон. журн. – 2023. – № 37 (167). Режим доступа: <https://apni.ru/article/6994-nastavnichestvo-kak-obrazovatelnij-trend> (дата обращения: 14.09.2023).
8. Наставничество новых сотрудников в компании: организация системы, виды и этапы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://school.kontur.ru/publications/2247?ysclid=m87bkkaumk839256549> (дата обращения: 30.10.2024).
9. Механизм внедрения системы наставничества в компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.compandben.org/upload/iblock/641/641f363c52b579223da424bfcb91bbff.pdf?ysclid=m9jy08sz62462695446>
10. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-метод. материалы / Л. Н. Нугуманова, Т. В. Яковенко – 2-е издание, доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020. – С. 51.
11. Процесс адаптации в компании: что это и как проводить. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://aspro.cloud/kb/docs/protsess-adaptatsii-v-kompanii/> (дата обращения: 27.05.2024).

12. Кириллова О. Л. Психологическое обеспечение адаптации молодых сотрудников на предприятии (в организации) / О. Л. Кириллова // Молодой ученый. – 2022. № 19 (414). – С. 396-398. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/414/91448/> (дата обращения: 15.03.2025).

13. Значимый взрослый. Как в России развивается институт наставничества. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sn-ria.ru/turbopages.org/sn.ria.ru/s/20240523/nastavnichestvo-1947690944.html> (дата обращения: 23.05.2024).

14. Что такое наставничество: задачи, этапы, виды и стили. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://5prism.ru/articles/kouching/chto-takoe-nastavnichestvo/> (дата обращения: 22.11.2024).

15. Управление персоналом в современных условиях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ppt-online.org/453542?ysclid=m9ia69qvey399509605>.

REFERENCES

1. The Knowledge Society, together with VTsIOM, conducted a study entitled «Mentors in Russia: Who Are They» as part of the Year of the Teacher and Mentor. [Electronic resource]. Access mode: <https://popularscience.hse.ru/news/859191827.html> (date accessed: 08.31.2023).

2. In Russia, the number of employers offering mentoring programs has grown by 27% in a year. [Electronic resource]. Access mode: <https://incrussia.ru/news/v-rossii-kolichestvo-rabotodatelej-predlagayushhih-programmy-nastavnichestva-za-god-vyroslo-na-27/> (date of access: 27.11.2024).

3. Most Russians consider mentoring a necessary skill for a successful leader. [Electronic resource]. Access mode: <https://secrets.tbank.ru/novosti/nastavnichestvo-dlya-komandy/> (date of access: 09.26.2024).

4. Federal Law of 09.11.2024 No. 381-FZ «On Amendments to the Labor Code of the Russian Federation». [Electronic resource]. Access mode: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411090013?ysclid=m9phpg7uwt14891705&index=1> (date of access: 09.11.2024).

5. Amendments to the Labor Code of the Russian Federation on mentoring. [Electronic resource]. Access mode: https://www.kontur-extern.ru/info/55075-izmeneniya_po_nastavnichestvu_v_tk_rf (date of access: 17.02.2025).

6. Code of the Russian Federation on Administrative Offenses of 30.12.2001 No. 195-FZ (as amended on 07.04.2025). [Electronic resource]. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/?ysclid=m9pi0ld3wl384327748 (date of access: 18.04.2025).

7. Meshcheryakova T.Y. Mentoring as a modern educational trend [Electronic resource] // Current research: electronic. journal. – 2023. no. 37 (167). Access mode: <https://apni.ru/article/6994-nastavnichestvo-kak-obrazovatelnyj-trend> (date of access: 09.14.2023).

8. Mentoring new employees in the company: organization of the system, types and stages. [Electronic resource]. Access mode: <https://school.kontur.ru/publications/2247?ysclid=m87bkkaumk839256549> (date of access: 10.30.2024).

9. The mechanism for implementing a mentoring system in a company. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.compandben.org/upload/iblock/641/641f363c52b579223da424bfc91bbff.pdf?ysclid=m9jy08sz62462695446>

10. Nugumanova L. N., Yakovenko T. V. Mentoring: an effective form of training: information method. materials – 2nd edition, additional, revised. Kazan, 2020, pp. 51.

11. The adaptation process in a company: what it is and how to conduct it. [Electronic resource]. Access mode: <https://aspro.cloud/kb/docs/protsess-adaptatsii-v-kompanii/> (date of access: 05.27.2024).

12. Kirillova O. L. Psychological support for the adaptation of young employees at the enterprise (in the organization) Young scientist, 2022, no. 19 (414), pp. 396-398. [Electronic resource]. Access mode: <https://moluch.ru/archive/414/91448/> (date accessed: 03.15.2025).

13. Significant Adult. How the Institute of Mentoring is Developing in Russia. [Electronic resource]. Access mode: <https://sn-ria-ru.turbopages.org/sn.ria.ru/s/20240523/nastavnichestvo-1947690944.html> (date of access: 05.23.2024).

14. What is mentoring: tasks, stages, types and styles. [Electronic resource]. Access mode: <https://5prism.ru/articles/kouching/что-такое-наставничество/> (date of access: 22.11.2024).

15. Personnel management in modern conditions. [Electronic resource]. Access mode: <https://ppt-online.org/453542?ysclid=m9ia69qvey399509605>.

Информация об авторах

Кашпурова Оксана Владимировна – к. н., доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: Kashpurova_ov@irgups.ru.

Паршина Арина Олеговна – студентка 3 курса, факультета «Системы обеспечения транспорта», гр. УК.1-22-1, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения» г. Иркутск, e-mail: parshina_ao08@mail.ru.

Information about the authors

Kashpurova Oksana Vladimirovna – PhD, Associate Professor of the Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: Kashpurova_ov@irgups.ru.

Parshina Arina Olegovna – 3th year student, Faculty of Transport Support Systems, group UK.1-22-1, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: parshina_ao08@mail.ru.