

УДК 338.242

## Внедрение института наставничества, как одного из приоритетных направлений развития системы управления персоналом организации

Н.А. Гончарова<sup>1a</sup>, Т.М. Левченко<sup>2b</sup>, О.И. Лихтанская<sup>3c</sup>, А.С. Афанасьев<sup>1d</sup>

<sup>1</sup>Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия

<sup>2</sup>Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, ул. Кирова 86, Новосибирск, Россия

<sup>3</sup>Сибирский университет потребительской кооперации, пр-т Карла Маркса, 26, Новосибирск, Россия

<sup>a</sup>goncharova-n@mail.ru, <sup>b</sup>Levchenko.64@mail.ru, <sup>c</sup>managem@sibupk.nsk.su, <sup>d</sup>afanasev\_aleksey@mail.ru

Статья поступила 24.05.2022, принята 3.06.2022

*В статье рассмотрены важнейшие вопросы совершенствования направления адаптации сотрудников в организации, как одной и значимой составляющей кадровой работы. В качестве объекта исследования было выбрано ООО «ПКФ Теплодар», занимающееся производством и реализацией теплового и обогревательного оборудования. В результате анализа системы управления было выявлено, что у организации существуют серьезные проблемы с адаптацией сотрудников: отсутствует формализованное регламентирование процесса адаптации. Графически были представлены основные направления совершенствования адаптации сотрудников исследуемой организации, была выявлена проблема создания института наставничества, для возможности взаимодействия сотрудника-наставника с наставляемым, с целью делегирования части своих обязанностей, после соответствующего обучения. Подробно представлена организация процесса наставничества, на который отводится примерно три месяца. Для совершенствования организации адаптации персонала в исследуемой организации необходимо последовательное выполнение определенных мероприятий, все функции которых подробно отражены в данном материале.*

**Ключевые слова:** система управления персоналом, адаптация сотрудников, испытательный срок, институт наставничества, функции наставника.

## Implementation of the institute of mentoring as one of the priority directions for the development of the organization's personnel management system

N.A. Goncharova<sup>1a</sup>, T.M. Levchenko<sup>2b</sup>, O.I. Likhtanskaya<sup>3c</sup>, A.S. Afanasiev<sup>1d</sup>

<sup>1</sup>Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>2</sup>Siberian State University of Telecommunications and Informatics; 86, Kirov St., Novosibirsk, Russia

<sup>3</sup>Siberian University of Consumer Cooperation; 26, Karl Marx Ave., Novosibirsk, Russia

goncharova-n@mail.ru, Levchenko.64@mail.ru, managem@sibupk.nsk.su, afanasev\_aleksey@mail.ru

Received 24.05.2022, accepted 3.06.2022

*The article discusses the most important issues of improving the direction of adaptation of employees in the organization, as one and significant component of personnel work. LLC "PCF Teplodar", engaged in the production and sale of thermal and heating equipment, is chosen as the object of research. As a result of the analysis of the management system, it is revealed that the organization has serious problems with the adaptation of employees: there is no formalized regulation of the adaptation process. Graphically, the main directions of improving the adaptation of employees of the organization under study are presented, the problem of creating the institute of mentoring is identified. This makes possible the interaction between the mentor employee and the mentee in order to delegate part of their duties after appropriate training. The organization of the mentoring process, which takes about three months, is presented in detail. To improve the organization of personnel adaptation in the organization under study, it is necessary to consistently carry out certain activities, all the functions of which are reflected in detail in this material.*

**Key words:** personnel management system, employee adaptation, probationary period, institute of mentoring, mentor functions.

Значимой составляющей кадровой работы является совершенствование направления адаптации сотрудников организации. Основной целью системы адаптации является снижение издержек организации, которое происходит за счет ускорения процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- достижение им необходимой для текущего момента эффективности работы в минимальные сроки;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением его функциональных обязанностей.

Таким образом, грамотная адаптация персонала позволяет максимально быстро новому работнику включиться в работу полностью, а руководителю уже на ранних этапах оценить его пригодность и принять решение еще до окончания испытательного срока, недавно пришедший в организацию, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу [1, с. 107].

Для исследования было выбрано ООО «ПКФ Теплодар», организация, осуществляющая свою деятельность на новосибирском рынке производства теплового и обогревательного оборудования. В своей деятельности ООО «ПКФ Теплодар» сочетает накопленный опыт и актуальные инновационные производственные решения. Для обеспечения высоких стандартов качества продукции ООО «ПКФ Теплодар» постоянно обновляет технологический парк современными образцами оборудования, использует станки от ведущих мировых производителей «Trumpf» и «Safan». В процессе производства используется автоматическая сборка под непрерывным присмотром отдела технического контроля.

В ассортименте ООО «ПКФ Теплодар» более 100 моделей печей, каминов и отопительных котлов, спроектированных для созданию уюта в домах сибиряков.

В результате проведенных исследований, было выявлено, что в организации существуют проблемы с адаптацией сотрудников: отсутствует формализованное регламентирование процесса адаптации - адаптация работников носит стихийный характер; затянут срок овладения профессиональными навыками и срок вхождения в трудовой коллектив (в среднем 3,8 месяца и 4,8 месяца соответственно); большинство сотрудников, проработавших в организации менее года отмечают наличие конфликтных ситуаций, поэтому необходимо определить приоритетные направления, направленные на разрешение выявленных проблем.

В настоящее время в ООО «ПКФ Теплодар» для принятых на работу сотрудников проводится вводное обучение (оно продолжается от 1 до 3 дней), в рамках которого они знакомятся с организацией, нормами и правилами поведения, должностными обязанностями, спецификой работы, определяют компетенции, необходимые для выполнения работы.

Однако, как показывает практика, этого недостаточно для полноценного включения сотрудников в работу ООО «ПКФ Теплодар» этого недостаточно, поскольку при этом никак не учитываются индивидуальные способности каждого нового работника, и, как следствие, сроки их вхождения в коллектив значительно возрастают. Направления разрешения выявленных проблем в ООО «ПКФ Теплодар» отображены на рис. 1.



Рис.1. Основные направления совершенствования адаптации сотрудников ООО «ПКФ Теплодар»

В качестве основного направления совершенствования адаптации для ООО «ПКФ Теплодар» рекомендуется развитие института наставничества.

На период испытательного срока наставник разрабатывает индивидуальный план, включающий конкретные задания и сроки их исполнения. После окончания испытательного срока функция наставника переходит к руководителю подразделения ООО «ПКФ Теплодар», курирующего работу нового сотрудника.

Совершенствование адаптации персонала ООО «ПКФ Теплодар» предполагает разработку:

- «Положения об адаптации персонала ООО «ПКФ Теплодар»» (порядок проведения адаптации);
- «Положения о наставничестве ООО «ПКФ Теплодар»» (регламентирует организацию процесса наставничества, ответственность, права и обязанности наставника и стажера) [2, с. 90].

Для исследуемой организации предлагается организация процесса наставничества, представленная на рис. 2.

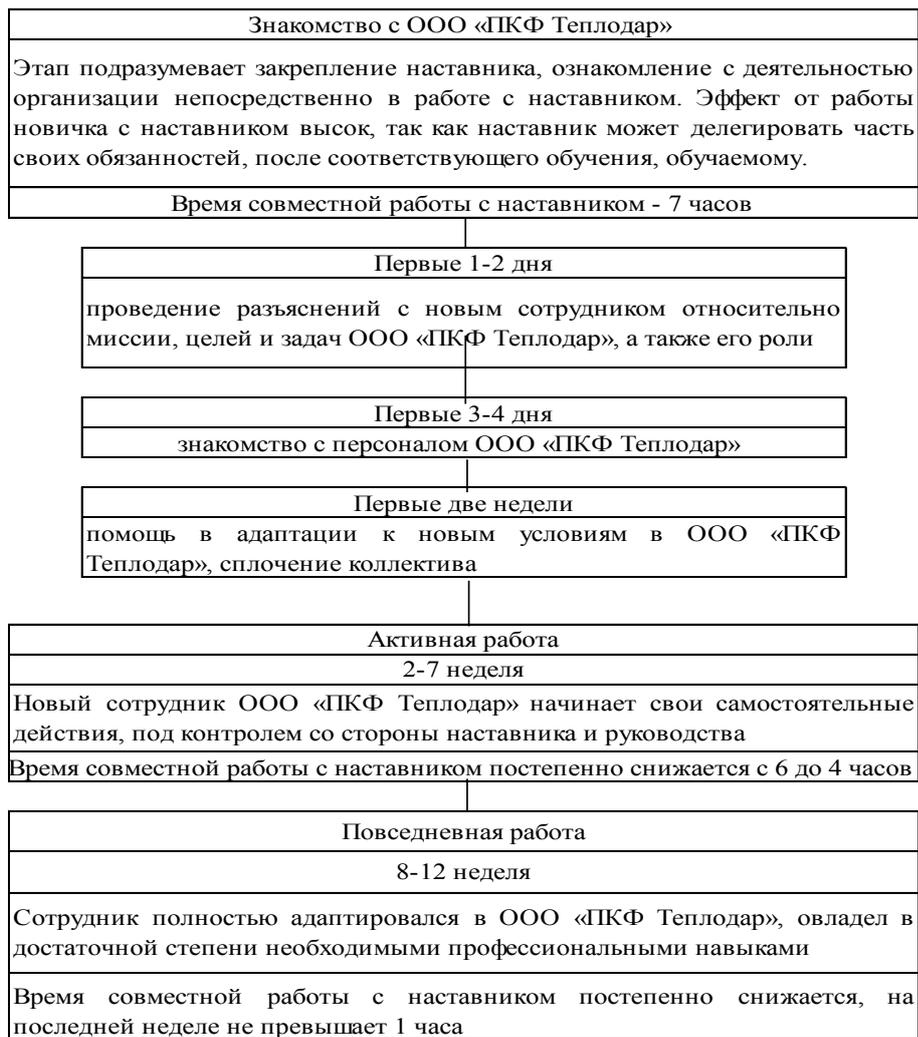


Рис. 2. Организация процесса наставничества в ООО «ПКФ Теплодар»

Таким, образом, на период наставничества отводится три месяца.

На период испытательного срока наставник разрабатывает индивидуальный план, включающий конкретные задания и сроки их исполнения. После окончания испытательного срока функция наставника переходит к руководителю подразделения ООО «ПКФ Теплодар», курирующего работу нового сотрудника.

Компенсация трудовых затрат наставника в ООО «ПКФ Теплодар» производится в форме до-

платы к основной заработной плате, отражающей загруженность наставника:

- 35% в первый месяц;
- 25% во второй месяц;
- 20% в третий месяц [3, с. 170].

Далее, представим перечень конкретных мероприятий по реализации предложенных направлений совершенствования организации управления персоналом ООО «ПКФ Теплодар».

Этапы деятельности по реализации предложений по совершенствованию адаптации работни-

ков ООО «ПКФ Теплодар» отображены на рис. 3.

Как видно, весь процесс совершенствования адаптации персонала, должен осуществляться в три последовательных этапа: сначала будет проходить подготовительный этап, включающий в себя формулировку целей и планирование раз-

личных мероприятий, затем, будет происходить переход к этапу разработки, на котором осуществляется документационное обеспечение и поэтапный план внедрения, далее переход к этапу внедрения (развертывание, обучение и анализ проблем) [4, с. 135].

Подготовительный этап	
Формулировка целей:	
необходимость совершенствования организации адаптации персонала ООО «ПКФ Теплодар»	
Формулировка требований к системе адаптации персонала ООО «ПКФ Теплодар»	
Планирование мероприятий	
Этап разработки	
Документационное обеспечение	
Разработка нормативных документов, «Положения об адаптации сотрудников ООО «ПКФ Теплодар»» и «Положения о наставничестве ООО «ПКФ Теплодар»»	
Поэтапный план внедрения	
Подготовка и издание приказа о внедрении наставничества и утверждение нормативных документов ООО «ПКФ Теплодар», согласование размеров доплаты за наставничество	
Анализ проблем	
Этап внедрения	
Развертывание	
Подготовка и издание приказа об организации однодневной обучающей конференции для сотрудников-наставников ООО «ПКФ Теплодар», согласование бюджета обучающей конференции	
Обучение	
Проведение обучающей конференции для сотрудников-наставников ООО «ПКФ Теплодар»	
Анализ проблем	

**Рис. 3.** Организация деятельности по реализации предложений по совершенствованию адаптации работников ООО «ПКФ Теплодар»

Мероприятия по совершенствованию организации адаптации персонала в ООО «ПКФ Теплодар» представим в таблице 1 [5, с. 30].

Исходя из представленной таблицы видно, что для совершенствования организации адаптации персонала в исследуемой организации необходимо последовательное выполнение определенных мероприятий:

- анализ процесса адаптации работников и выявление проблем, направлен на оперативное изучение существующего процесса адаптации, а также на определение основных проблем и путей их устранения;

- принятие решения о необходимости совершенствования организации адаптации персонала в организации доказывает, что существующие проблемы по адаптации игнорировать нельзя;

- разработка нормативных документов: «Положение об адаптации сотрудников» и «Положение о наставничестве» позволит полностью регламен-

тировать процесс адаптации работников в организации;

- согласование размеров доплаты за наставничество – процесс очень важный и ответственный, необходимо помнить главное правило – доплата должна быть экономически оправданной, с одной стороны, должна удовлетворять потребности наставника, с другой стороны не должна привести к неоправданному росту текущих затрат, а наоборот, должна дать в последующем многократный эффект;

- издание приказа о внедрении наставничества и утверждение нормативных документов, данное действие является важнейшим этапом совершенствования процесса адаптации персонала, так как наставник будет уверен в своем материальном вознаграждении и соблюдении всех гражданских прав;

- подготовка приказа об организации однодневной обучающей конференции для сотрудни-

ков-наставников, несет ту же функцию, что и предыдущее действие;

- согласование бюджета обучающей конференции, направлена на подтверждение необходимости и обоснованности каждой из указанных статей расходов;

- издание приказа о проведении обучающей конференции для сотрудников-наставников;

- проведение обучающей конференции для сотрудников-наставников, даст возможность наставникам четко ориентироваться в направлениях взаимодействия с наставляемым.

**Таблица 1.** Мероприятия по совершенствованию организации адаптации персонала в ООО «ПКФ Теплодар»

Мероприятия	Ответственные
Анализ процесса адаптации работников ООО «ПКФ Теплодар», выявление проблем	Ответственные: директор ООО «ПКФ Теплодар», главный бухгалтер, руководители подразделений
Принятие решения о необходимости совершенствования организации адаптации персонала ООО «ПКФ Теплодар»	Ответственный: Директор ООО «ПКФ Теплодар»
Разработка нормативных документов, «Положения об адаптации сотрудников ООО «ПКФ Теплодар» и «Положения о наставничестве ООО «ПКФ Теплодар»	Ответственный: главный бухгалтер
Согласование размеров доплаты за наставничество в ООО «ПКФ Теплодар»	Ответственные: директор ООО «ПКФ Теплодар», главный бухгалтер
Издание приказа о внедрении наставничества и утверждение нормативных документов «Положения об адаптации сотрудников ООО «ПКФ Теплодар» и «Положения о наставничестве ООО «ПКФ Теплодар»	Ответственный: директор ООО «ПКФ Теплодар»
Подготовка приказа об организации однодневной обучающей конференции для сотрудников-наставников ООО «ПКФ Теплодар»	Ответственный: директор ООО «ПКФ Теплодар»
Согласование бюджета обучающей конференции	Ответственные: директор ООО «ПКФ Теплодар», главный бухгалтер
Издание приказа о проведении обучающей конференции для сотрудников-наставников ООО «ПКФ Теплодар»	Ответственный: директор ООО «ПКФ Теплодар»
Проведение обучающей конференции для сотрудников-наставников ООО «ПКФ Теплодар»	Ответственный: директор ООО «ПКФ Теплодар»

Реализация предложенных мероприятий приведет к снижению текучести кадров, улучшению морально-психологического климата в коллективе, позволит значительно повысить производительность и качество труда работников, что, в

свою очередь, приведет к росту финансовых показателей результатов деятельности ООО «ПКФ Теплодар».

#### Литература

1. Анненкова А.С. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях // Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы: материалы всерос. науч.-практической конф. с междунар. участием (24 мая 2016 г.). Курск, 2016. С. 106-108.
2. Востродьмова Л.Е., Кричмар В.А. Система адаптации персонала как приоритетное направление кадровой политики // Молодая наука: материалы 68-й науч. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых (1-5 апр. 2013 г.). Самара, 2013. С. 30-32.
3. Гончарова Н.А., Сладкова Е.А. Современные тенденции в развитии малого и среднего бизнеса // Труды Братского гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. 2015. Т. 1. С. 88-91.
4. Гончарова Н.А. Основные направления решения проблем управленческого консалтинга в малом и среднем строительном бизнесе // Вестн. гражданских инженеров. 2010. № 2 (23). С. 167-174.
5. Трифонов С.С. Функционирование института наставничества на современном этапе // Закон и право. 2020. № 11. С. 134-135.