МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Применение цифровых технологий в системе наставничества на производственном предприятии (на примере ООО «Управляющая компания «Русмолко»)»

Студент _____ 09.06.2022 Кузахметова Л. И.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель _____ 09.06.2022 Каримова Л. Ф.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ 21.06.2022 Данилова Е. А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 20.06.2022, № 16)

Заведующий кафедрой _____ Щанина Е.В.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____(протокол ГЭК от _____, №___)

Секретарь ГЭК _____ _____Мордишева Л.Н._____
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ НАСТАВНИЧЕСТВА.....7

1.1Наставничество как способ адаптации в системе управления персоналом……...7

1.2Использование цифровых инструментов в системе наставничества……16

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ООО УК «РУСМОЛКО»…….26

2.1Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО УК «Русмолко»…….....26

1.2 Действующая система наставничества и пути ее совершенствования в ООО УК «Русмолко» в рамках применения цифровых технологий 35

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....45

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....47

ПРИЛОЖЕНИЯ.....51

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация в современном обществе непременно сказывается на многих отраслях жизни, это касается и сферы управления персоналом. В данную сферу активно внедряются современные высокотехнологичные механизмы и алгоритмы, без которых будущее не представляется вероятным. Мировые вложения в современные HR-технологии в 2021 году составили больше $3 млрд. Это позволяет создать современную экосистему цифрового рекрутмента.

HR–сообщество на данном этапе развития сосредотачивает усилия на автоматизации кадровых технологий. Цифровизация с этой точки зрения выступает важнейшим элементом повседневной жизни. Новые технологические механизмы преобразовали основополагающие идеи офисной деятельности. В отношении HR – это, в первую очередь, создание условий цифровой обстановки вокруг работников организации. Так, к ним относится осуществление трудовых функций, посещение курсов повышения квалификации и уровня образования с использованием личного кабинета.

Актуальным является вопрос применения цифровых технологий в наставничестве. Значимым направлением наставничества, как способа адаптации работников, выступает отсутствие необходимости в прерывании процесса выполнения функций. Иными словами, на протяжении всего периода приспособления работник находится на рабочей позиции и все также осуществляет свои профессиональные функции.

Значительный вклад в исследование и решение проблем формирования эффективной системы наставничества персонала внесли такие ученые как Т.Ю Базаров, О. И. Беседина, О. Г. Васильева, А. В. Волкова, Н. Ю. Долматова, Н. В. Зинишина , А. Я. Кибанов.

Изучение практики применения современных методов наставничества в компаниях занимались Т.И.Дуброва, А.В.Захарова, В.В.Левченко, Т.Б. Малкова, О. В. Молодцова, Е. Е. Нефедова и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы наставничества персонала ООО «Управляющая компания «Русмолко» и разработка рекомендаций по применению цифровых технологий.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Управляющая компания «Русмолко».

Предметом выпускной квалификационной работы является система наставничества персонала ООО «Управляющая компания «Русмолко» и пути её совершенствования в рамках применения цифровых технологий.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Рассмотреть наставничество как способ адаптации в системе управления персоналом.
2. Проанализировать использование цифровых инструментов в системе наставничества.
3. Изучить систему управления персоналом и кадровый состав ООО УК «Русмолко».
4. Рассмотреть действующую систему наставничества и разработать пути ее совершенствования в ООО УК «Русмолко» в рамках применения цифровых технологий.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы такие логико-теоретические методы исследования, как классификация, анализ, обобщение. Также было проведено глубинное интервью, анкетный опрос и анализ документов ООО УК «Русмолко», с целью выявления проблем системы наставничества персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, библиографического списка, заключения и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

1.1 Наставничество как способ адаптации в системе управления персоналом

В условиях современного рынка труда роль адаптации персонала значительно возрастает. Все больше внимания уделяется тщательному изучению адаптации молодых сотрудников, так как данная категория персонала требует особого внимания и заботы со стороны руководства организаций.

Термин «адаптация» относится к процессу, посредством которого работник приспосабливается к условиям труда, в том числе к социальной среде внутри организации, в которой он будет работать. Анализ различных исследований позволяет отметить ряд тенденций, а также выявить сущность понятия, «адаптация персонала» которое представляет собой:

- вливание в обновленную сферу профессионального направления, в концепцию внутригрупповых отношений;

- максимально быстрое приспособление к условиям осуществления деятельности в субъекте хозяйствования;

По мнению современных исследователей, в течение непосредственно адаптационного процесса реализуется так называемое объединение умений, навыком и знаний профессионального плана в деятельность профессионального характера, а также постоянное динамическое развитие уже имеющихся умений, навыком, знаний и способность приспосабливаться к ситуациям, которые постоянно меняются.

Т.Ю. Базаров в своих трудах рассматривает под адаптацией, что в основе адаптационной системе лежит общепсихологический подход, который, обладает способностью образовывать позитивное отношение к той

профессии, которая была выбрана индивидом [3, с. 256].

Подобного рода мнение отражено в трудах Н. В. Майкина, полагающей, что адаптация выступает как важная и крайне необходимая составляющая трудовой деятельности в части мотивационного элемента [22, с. 181].

Помимо выше перечисленных направлений, следует выделить и еще одно, представители которого считают, что адаптация персонала выступает как обширное понятие, которое содержит в себе не только психологический компонент, но и компонент социального направления, который способствует тому, что работник вливается в обновленную среду социального плана. Такое направление подразумевает связь нового работника с членами коллектива в организации, приспособление им к общественным общепризнанным мерам, а также условиям данной социальной категории, в которых осуществляется адаптационный процесс [1, с. 452-453].

В контексте изложенных направлений, ученые отмечают, что адаптация персонала – это не что иное, как постепенное вхождение работника в новый коллектив, а также приспособление к необходимым для реализации рабочего процесса ролей.

Специалисты в сфере управления персоналом такие, как А. Я. Кибанов, О. М. Исаева, в термин «адаптация персонала» включают такие элементы постепенного формирования определенной совокупности нормативных и ценностных установок, вхождения в существующий механизм отношений различного рода, которые, так или иначе, образуются в среде профессионального плана [18, с. 67].

В трудах А. В. Волковой под термином «адаптация персонала» понимается процесс, когда происходит максимально активное приспособление к среде социального плана [6, с. 757].

Подводя итог, следует отметить, что в качестве важнейшего элемента адаптации персонала выступает обязательность достижения целевых установок и решения возникающих трудностей. Основная цель всех адаптационных мероприятий – помочь работникам максимально быстро, а

также результативно начать осуществлять новую деятельность.

В таблице 1 представлены условия, определяющие необходимость и возможность осуществления адаптации персонала в организации.

Таблица 1 – Условия, определяющие необходимость и возможность осуществления адаптации персонала в организации

Необходимость	Возможность
Необходимость снижения прямых и косвенных затрат, связанных с длительным периодом адаптации персонала	Формирование проектов и технологий адаптации персонала в организации
Обязательность введения работника в коллективную среду организации	Принятие руководителями организаций необходимости капитальных вложений в формирование кадрового потенциала
Необходимость создания позитивных отношений с медицинской организацией у персонала, повышение уровня его лояльности и управляемости	Экономия ресурсов за счет сокращения времени адаптации персонала к новому рабочему месту
Необходимость поддержания стиля организации в процессе работы	Обоснованность участия молодых работников в совместной работе с работодателем в области управления и реализации на занимаемой должности

Источник: составлено автором по [Шмаргун, А.А. Особенности адаптации персонала организации в современных условиях в России и за рубежом / А.А. Шмаргун // Научный журнал Меридиан. − 2020. − № 4 (38). − С. 99-101].

Грамотно выстроенная адаптационная система дает возможность организациям получить верное решение ряда задач:

- ускорить процесс ввода нового сотрудника в должность и добиться необходимой производительности труда в кратчайшие сроки;

- снизить количество возможных ошибок и производственных потерь в процессе овладения функциональными обязанностями работником;

- развить мотивацию специалистов к достижению высоких результатов и качественному выполнению работ;

- снизить текучесть кадров за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательный срок;

- повысить производительность труда всех отраслей [9, с. 165-167].

Условия, оказывающие большое влияние на адаптацию персонала,

отражают как индивидуальные свойства личности, так и характеристики рабочей группы, в которую они входят.

На сегодняшний день особое внимание уделяется проблеме приспособления новых сотрудников организации. Поскольку использование эффективных методов адаптации помогает быстрее освоить должностные обязанности. Наставничество или менторство является одним из таких методов. Во многих современных организациях менторство и наставничество рассматривается как единый инструмент адаптации персонала.

Наставничество, по мнению автора Нефедовой Е.Е, представляет собой взаимодействие, в котором опытный или более осведомленный сотрудник помогает новому сотруднику уяснить конкретные организационные моменты. Опыт и знания, на основе которых формируется система наставничества, включает как специальную профессиональную тематику, так и обширный круг вопросов личного роста [29, с. 204–205].

Наставниками чаще всего назначаются высококвалифицированные сотрудники, которые передают свои знания и опыт, адаптируют новых сотрудников на рабочем месте, повышают квалификацию и профессиональный уровень молодых сотрудников и развивают их способность выполнять возложенные обязанности независимо и эффективно.

В системе наставничества современных организаций используются следующие категории:

1. Наставничество, менторство или менторинг - как деятельность, в которой более подготовленный работник осуществляет определенную адаптацию работника, обладающего меньшими знаниями, не всегда выступая его линейным руководителем;

2. Менти - сторона взаимодействий в рамках программы, которая впитывает от наставника практические навыки, информацию или умения;

3. Ментор или наставник- лицо, которое предоставляет свои знания и создает условия для совершенствования его навыкови умений [5, с.11].

Определение «менторство» берет свои истоки в греческой мифологии и

является взаимодействием между молодым человеком и иным, старшим и более опытным, который помогает молодому человеку научиться справляться со взрослой жизнью и в трудовой деятельности [15, с.29].

Несмотря на довольно давнее существование определения наставничества, впервые как элемент бизнеса он упоминается в научных исследованиях лишь в 1978 г. Н.В Зинишина и М. В. Горнякова анализируют сложности, с которыми молодой индивид встречается при входе во взрослую жизнь и начале трудовой деятельности в компании.

Отношения, которые формируются между ментором и молодым человеком в данном случае являются одной из самых приоритетных стадий в адаптации новичка не только в компании, но и в жизни. Исходя из этого, менторство в течение долгого времени подтверждало свою значимость [16, с.35-36].

При возникновении различных вопросов наставники руководствуются следующими способами их решения, а именно:

- введением в должность и возможность карьерного роста;
- присоединением новичков к команде;
- вхождение нового сотрудника в компании в целом.

Основные задачи наставника включают в себя:

- поддерживание сотрудников в профессиональной адаптации;
- оказание помощи в реализации возложенных на них профессиональных обязанностей;
- предоставление условий для формирования творческого потенциала и индивидуального стиля;
- формирование у новичка потребности в непрерывном образование и самореализации;
- ознакомление с корпоративной культурой компании [20, с.94].

На рисунке 1 представлены следующие задачи, выполняемые наставником.

Рисунок 1 – Основные задачи наставничества

Источник: составлено автором по [Кругликова, Г. А. Наставничество как форма профессиональной адаптации: исторический аспект / Г. А. Кругликова // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. – 2020. – № 2. – С. 51-56.].

Одной из главных трудностей считается выбор наставников, так как они должны преобладать рядом многих качеств и навыков.

Среди наставников могут быть опытные сотрудники, проработавшие в организации долгое время,которые готовы передать свои знания, навыки и опыт работы и заинтересованы в этом.

Их можно считать кандидатами на должности наставников, но сначала необходимо проверить, как они взаимодействуют с подчиненными и насколько развит будет этот вид деятельности [36, с.94].

Процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника не отражалась на его основной работе.

Несмотря на то, что наставничество берёт своё начало ещё с древних времён, до сих пор не существует единой модели данного процесса.

В таблице 2 приведено сравнение зарубежных и отечественных методов наставничества.

Таблица 2 – Сравнение различных методов наставничества

Метод	Описание	Целевая группа	Социальный эффект
Классическое наставничество, менторство	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание	Все категории сотрудников; вновь принятые или переведенные на должность сотрудники	Адаптация сотрудника; контрольтекущего результата работы; улучшение коммуникаций; сохранение и передача знаний в организации
Buddying	Поддержка коллегой и/или руководителем, основанная на принципе полногоравенства	Все категории сотрудников	Оценка эффективности изменений; передача информации между подразделениями; командообразование
Shadowing	Временное прикрепление к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Студенты; молодые специалисты; кандидаты, заинтересованные в переводе	Адаптация сотрудника; переквалификация; профессиональная мотивация;обогащение труда

Источник: Низамутдинова, Г.И. Этапы, виды и методы трудовой адаптации персонала / Г.И. Низамутдинова // Экономика 2020: актуальные вопросы и современные аспекты : сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 10января 2020 г.). − Пенза, 2020. − С. 46-49.

Анализ методов наставничества позволяет сказать о том, что все эти модели основаны на взаимодействии пары сотрудников, которые работают в компании для передачи культурных традиций, умений и накопленных знаний.

Роль наставника в процессе адаптации заключается в следующем:

- помочь сотрудникам понять и принять свое новое положение в организации;

- ознакомить с корпоративными ценностями;

- помочь новичку в установлении и поддержании отношений с командой;

- принять участие в развитии профессиональных навыков сотрудников, необходимых для выполнения их обязанностей [32, с.373].

Наставник оказывает помощь новому сотруднику, а также дает обратную связь по мере необходимости. Инициатором встреч может как сам сотрудник, так и его наставник, причем столько раз, сколько они сочтут

нужным. Кроме того, наставник может осуществлять неформальную обратную связь. Регулярная обратная связь помогает сотрудникам более четко и объективно оценить результаты своей работы и при возникновении исправить недочёты [33, с.24-25].

Для каждой организации программа наставничества создается в соответствии с необходимыми для новых работников навыками, знаниями и умениями. Всякая специализированная программа должна быть изменена в отношении конкретной организации, в которую она вводится; даже если говорить об организациях одной сферы.

Для того чтобы программа наставничества в организации давала результаты, нужно измерять ее удовлетворенность и вносить, если необходимо, актуальные изменения. Поэтому помимо организации программы наставничества необходимо сформулировать критерии ее оценки. Эти критерии должны повсеместно быть составляющей всего процесса и эффективно отвечать вопросам организации.

Один из подходов к оценке программы наставничества – разработка критериев удовлетворенности, которые в этом случае распределяются на объективные и субъективные. Исходя из исследования Т.И. Дубровой, объективные критерии – это те, которые объясняют удовлетворенность трудовой деятельности. Помимо этого, сюда можно включить текучесть кадров, измеряемая после внедрения оцениваемой программы.

Субъективные же критерии отображают личностную оценку сотрудником разных аспектов деятельности в организации [14, с.28]. Также субъективные критерии могут быть сформированы из отзывов от непосредственно вовлеченных в приспосабливаемость или деятельность работника лиц (коллеги по отделу, наставники и т.д.). Доктор психологических наук Левченко В.В. в своем исследовании «Социальная адаптация работника в Российских телекоммуникационных организациях» указал четыре аспекта, по которым можно оценивать удовлетворенность опыта приспосабливаемости с точки зрения субъективных критериев:

- когнитивный аспект (взаимодействия с сотрудниками; трудности в освоении нового места работы; время, в течение которого новому сотруднику необходима помощь коллег/наставников);

- поведенческий аспект (частота обращения за помощью к коллегам/наставнику; трудность освоения профессиональных обязанностей; следованию правил, сформированных в компании; выполнение работы; интерес работника к профессиональному развитию в организации);

- ценностный аспект (принятие устоев и задач кампании);

- эмоциональный аспект (удовлетворенность сотрудника критериями трудовой деятельности) [21, с.133].

Исходя из указанных аспектов, можно создать анкеты для сбора обратной связи от сотрудников по итогам адаптации. Список вопросов, которые должны использоваться в данном опросе, обширный, если изучать каждый из описанных аспектов.

Помимо того, данное анкетирование необходимо реализовывать с каждым вновь прибывшим работником, который участвует в установленной программе адаптации.

Рассмотрим основные критерии удовлетворенности наставничества, представленные на рисунке 2.

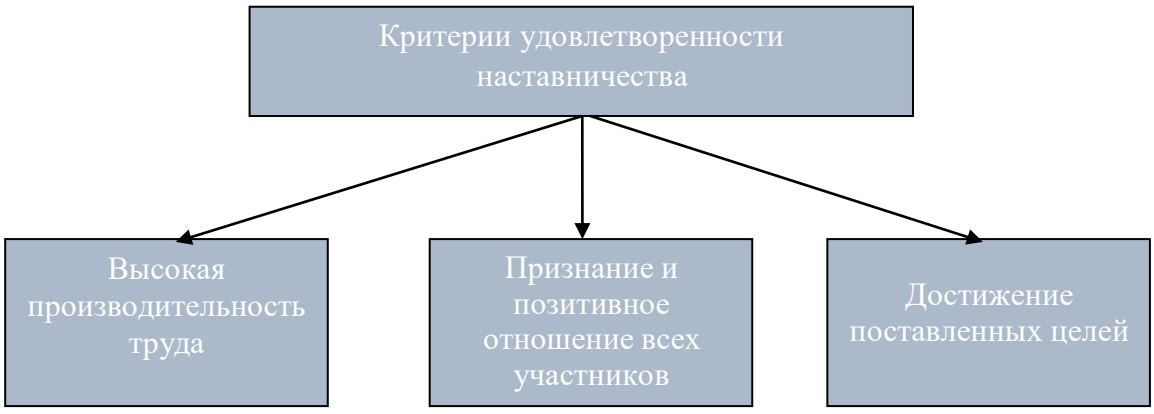

Рисунок 2 – Критерии удовлетворенности наставничества

Источник: составлено автором по [Сизоненко, Р. В. Институциализация наставничества в современных социально-экономических условиях / Р. В. Сизоненко // Общество: социология, психология, педагогика. – 2021. – № 8(88). – С. 92-95].

Можно говорить о наставничестве, как о процессе, заключающемся в целенаправленном формировании личности, физических сил, интеллекта, а также духовности, прохождении подготовки к жизни, к участию непосредственно в осуществлении трудовой деятельности.

Таким образом, наставничество играет особую роль в процессе адаптации персонала. Наставничество влияет на воспитание личности, её развитие, стремление к самовыражению и профессиональному росту. Наставничество позволяет успешнее адаптироваться к организационным условиям предприятия и принять наиболее верные организационные решения.

1.2 Использование цифровых инструментов в системе наставничества

В настоящее время, всеобщая цифровизация, затронувшая большинство современных организаций, изменила систему управления персоналом и кадровые технологии, в частности. Современные условия требуют постоянного развития технологий для упрощения и повышения эффективности сотрудников организации. Цифровизация становится неотъемлемой частью не только личной жизни, но и профессиональной, охватывая все больше рабочих процессов.

Благодаря появлению различных сервисов и цифровых инструментов, новые сотрудники стали быстрее адаптироваться на новом рабочем месте.

С применением цифровых технологий сервисы позволяют посещать онлайн встречи, не выходя из дома, выполнять дедлайны, проводить онлайн-собрания для обсуждения и организации различных мероприятий. На сегодняшний день это связано с внедрением цифровых инструментов в систему наставничества [4, с.7].

Наставничество, как система, считается высокоэффективным средством

приспособления молодых сотрудников. Следовательно, развивающиеся цифровые технологии молодые люди используют в качестве цифровых инструментов и услуг, которые могут быть постоянно интегрированы для различных целей [28, с.119].

В условиях цифровизации общества и производства важной составляющей эффективности организации является использование современных цифровых средств управления.

Для успешного использования системы наставничества, общения между новым работником, менеджером по персоналу и руководителям необходимо применять инновационные цифровые инструменты (программное обеспечение, обучающие платформы, облачное хранилище, корпоративные порталы, социальные сети)[27,с.43].К достоинствам цифровых инструментов относятся экономия времени, единый подход, постоянный доступ к необходимой корпоративной информации, повышение вовлеченности.

Использование цифровых технологий сокращает время на однотипную и рутинную работу, позволяет сделать содержание интересным и презентабельным, что способствует повышению эффективности включения нового работника в трудовую адаптацию. Стоит отметить, что при использовании цифровых средств не должны исключаться личные встречи, беседы с новым работником [24, с.83–84].

Современные организации самостоятельно выбирают инструменты и методы построения системы наставничества, поэтому служба управления персоналом может использовать опыт разных сфер деятельности и областей.

Дистанционное наставничество, или онлайн–наставничество, – это приспособление сотрудников, осуществляемая более опытными коллегами в удаленном формате посредством цифровых инструментов.

На данный момент дистанционное наставничество, для многих организаций является новым элементом управления персоналом. Наставничество в режиме дистанционного формата, обладает рядом преимуществ, а также недостатков и предлагает новые возможности для

улучшения и эффективности использования данного метода [8, с.161].

Преимуществами системы дистанционного наставничества считается:

- программа дистанционного наставничества, включает в себя лучшие практики для достижения высоких результатов и успехов в трудовой деятельности организации;

- предоставляется возможность постоянного взаимодействия наставника и новичка даже вне рабочего времени. Наставник готов отвечать на возникающие вопросы наставляемого;

- оказывается своевременная помощь новому сотруднику со сбором и обменом необходимой информацией;

- новички могут иметь наставников из своей организации в любой точке мира, что практически невозможно для распределенной рабочей силы [23, с.242].

К недостаткам системы дистанционного наставничества можно отнести:

- приводит к недопониманию и не доверию из-за отсутствия зрительного контакта;

- требует более обширных знаний и умений в компьютерных технологиях.

Существует множество методов и цифровых инструментов приспособления сотрудников к новым условиям на предприятии, которые включают в себя определённые действия и средства, благодаря которым реализуется успешная адаптация новичков.

К наиболее популярным цифровым инструментам, которые могут быть использованы в процессе наставничества относят:

1. Геймификация представляет собой специальные программные приложения, с помощью которых новичок получает возможность осваивать правила поведения, технику безопасности, восстанавливает в памяти и применяет в игровой ситуации нормативные документы и другую полезную информацию [8, с.166].

В связи с активным расширением штата сотрудников, в современных

организациях стали использоваться элементы геймификации в системе наставничества. Геймификация реализуется на основе цифрового инструмента iSpring Suite (рисунок 3).

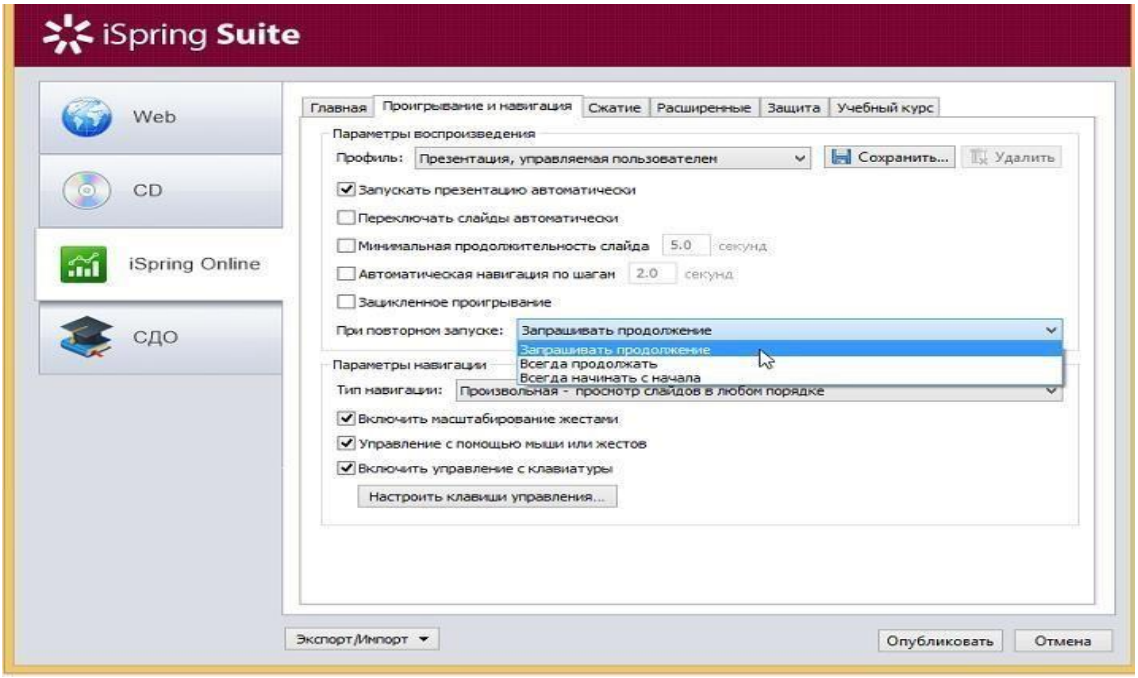

Рисунок 3 – Геймифицированный инструмент iSpring Suite

Источник: Официальный сайт iSpring Suite [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.ispring.ru/ispring-suite

В рамках программы iSpring Suite новые сотрудники формируют команды друг с другом и изучают политику конфиденциальности, компенсации и льготы. Они могут задавать заранее определенные вопросы, на которые каждый должен ответить в команде. Данный инструмент сочетает в себе изучение функциональных элементов и командную работу, а сильное чувство сопричастности возникает с первого дня, когда новый сотрудник начинает работать.

Если сотрудник успешно и быстро пройдет этап адаптации, он получит оценку и сообщение, поощряющее его продолжать проект. Кроме того, сотрудник может видеть свою оценку, коллег из разных городов, которые адаптируются к общему рейтингу, и сравнивать свои результаты. Также к новому сотруднику, по мере необходимости, помогает наставник.

Возможности геймифицированного инструмента iSpring Suite:

- позволяют увеличить скорость процесса адаптации и сократить общее время с трёх месяцев до двух месяцев, в обусловленности от проставленных задач, проект может длиться от трех месяцев до неограниченного срока;

- позволяют быстрее достичь запланированных показателей эффективности. Геймификация может быть очень эффективной и может использоваться для нового опыта сотрудников.

- позволяют уменьшить потери новичков. Сотрудники имеют возможность обмениваться опытом с коллегами из разных городов.

В программе создан виртуальный тур по офису, похожий на видеоигру. Все начинается со сцены в аэропорту, где туристы могут выбрать пункт назначения – любой из представленных городов. Затем посетители прибывают в местный виртуальный офис, где они могут пообщаться с сотрудниками и подробнее познакомиться с корпоративной культурой.

Программисты компании под руководством наставников занимаются разработкой и внедрением технологий, опытные подрядчики реализуют проекты "под ключ", либо прилагают комплексные усилия. Также важно понимать, что успех корпоративной геймификации обеспечивается нестандартной сюжетной идеей, позволяющей участвовать в игре всей команде.

2. Корпоративный портал позволяет через мобильные устройства или домашний компьютер ознакомиться новичку с необходимыми корпоративными документами и иной информацией, а также, провести инструктаж и пройти онлайн адаптацию нового сотрудника;

3. Чат-боты представляют собой специальные программы, которые работник может установить на любой современный мобильный носитель и своевременно получать от наставника инструкции, консультации и ответы на интересующие новичка вопросы. У новых сотрудников в мессенджерах, например, таких как WhatsApp или Viber запускается сценарий с ментором, что ведет его по всем процессам в течении определённого времени.

Мессенджеры (Skype, Whatsapp) ускоряют процессы коммуникации в организации и как следствие влияют на скорость, своевременность и качество получения информации работником от наставника;

4. Электронная книга работника – оформленная книга в электронном формате или папка с файлами, содержащая ключевую информацию о компании и документы, важные для изучения новому работнику. Книга работника обеспечивает структурирование информации об организации и конкретной должности, позволяет обращаться к необходимой информации и данным даже после испытательного срока.

5. «Welcome! Тренинг» – вводный курс в онлайн режиме, для молодого специалиста представленный в виде презентации, целью которого является знакомство с компанией и повышение лояльности. Тренинг содержит общую информацию об организации, продуктах, услугах, кадровой политики, а также включает онлайн экскурсию по офису организации.

Рассмотрим использование дистанционного наставничества на примере использования цифровых инструментов в рамках программы SAP SuccessFactors. Современные организации успешно используют механизм наставничества.Как считают ответственные лица в части проектов управления и совершенствования карьеры, все руководители организации выступают наставниками. Помимо прочего, в программе используется такая разновидность как менторинг. В организациях чаще всего установлено, что ментором непременно является не линейный руководитель; именно данный факт является отличительной особенностью ментора от непосредственно наставника. Следовательно, наставничество используется только на стадии адаптации, но и переходит в действия по целесообразному использованию талантов, что на сегодняшний день выступает своевременным и важным направлением [25, с.263].

Программа дистанционного наставничества для группы руководителей не редко осуществляется в системе SAP SuccessFactors, где имеется право:

- осуществления статистического учета по числу субъектов, их

вовлеченности в программе, числу собраний в рамках наставничества, направлений обсуждений, итогов и решений и т.д.

- сохранения итогов обсуждений и прочих требуемых данных ,что придает наставничеству вид комфортного направления формирования необходимых навыков;

Программа SAP SuccessFactors, формирует большое количество способов в части приспособления работников, регулирования практическими навыками и талантами работников. Система в комплексе делает более целесообразным процесс адаптации сотрудников и систему наставничества совершенствования умений на всех этапах, прогнозирование и борьбу с нехваткой работников – и по итогу увеличивает результативность функционирования экономического субъекта.

HR- менеджеры на базе платформы могут отслеживать динамику работы каждого сотрудника, оценивать его навыки и компетенции и набирать команду для решения той или иной задачи (рисунок 4)

Рисунок 4 – Задачи SAP SuccessFactors

Источник: составлено автором по [Сизоненко, Р. В. Институциализация наставничества в современных социально-экономических условиях / Р. В. Сизоненко // Общество: социология, психология, педагогика. – 2021. – № 8(88). – С. 92-95].

С использованием SAP SuccessFactors формируется благоприятное и приемлемое учебное пространство и правила постоянно повышения уровня подготовки.

В отношении работников SuccessFactors имеется возможность использования веб-версии в разных источниках выхода в интернет и на устройствах iOS и Android. Это характеризует программу как адаптирующуюся и в большей степени приемлемую в отношении работников организации. До первого посещения системы сотруднику необходимо настроить компьютер или иной гаджет для использования ресурса, сформировав цифровой сертификат безопасности, что позволяет организации создавать условия для информационной защиты.

Руководитель программы имеет право предлагать пригодные данные коллег в отношении определенного работника или определять наставника. Менти имеет данные для взаимодействия с предложенным наставником, а также краткое сообщение от руководителя с объяснением обстоятельств, в связи с которыми конкретно данный человек сможет оказать ему поддержку. Наставник получит сообщение, в котором будет указано отнесение к нему менти.

Несмотря на то, что итоговое определение наставника является решением именно руководителя, этот механизм является достаточно автоматизированным. Кроме административного раздела и всевозможных актов, формируемых программой, а не руководителем или наставником, последовательность осуществления функций системы может формировать предложения относительно определения ментора, которые базируются на: навыках, умениях, названии должности, структурном подразделении, территориальном расположении, индивидуальных рекомендациях и на том, кто именно выступает руководителем наставника. Помимо прочего, если уже использовалось наставничество в системе с установленным ментором и в отношении должности нового работника, тогда механизм может автоматически формировать программу адаптации и обучения,

использовавшихся в аналогичной ситуации в прошлом [13, с.52].

Алгоритм SAP SuccessFactors подбирает наставников по трем важнейшим условиям:

- соединение менти с тем ментором, которого менти определил при регистрации в механизме из перечня;

- когда в большей степени подходящий ментор не является свободным, тогда тандем образуется на основе общности иных условий ментора и менти. Сравнение осуществляется по отдельным категориям бланков нового работника и наставника;

- заключительной стадией подбора выступает сравнение информации из профилей ментора и менти. В этой ситуации целесообразным выступает объединение программы с прочими механизмами, создающими профиль работников.

При образовании тандема система предоставляет список наличия общих параметров ментора и менти. Администраторы имеют возможность изменять основные принципы сочетания сторон программы – устанавливать разные параметры. Программа определяет 10 в большей степени подходящих аналогичных признаков по менторам в отношении нового работника, эти рекомендации значительно сокращают сроки осуществления аналогичных действий руководителем.

Кроме этого, руководитель может познакомиться с работником непосредственно в программе, формировать чек-листы в его адрес, устанавливать встречи с наставниками и предлагать информационные источники для повышения квалификации. Руководитель также может осуществлять обучающие курсы в SAP SuccessFactors.

Система обобщает данные о достижениях работников в получении необходимых компетенций и оценках наставников и руководителей и образует рейтинг, в котором указаны лица с исключительной экспертизой по направлениям профессиональной работы.

Таким образом, наставничество – одна из форм адаптации нового сотрудника. Считается, что наставничество – наиболее эффективная разновидность и важное звено адаптации в организации. Конечная цель наставнической программы заключается в «создании» удовлетворенного сотрудника для конкретной организации. Цифровые инструменты создали новый способ приспособления к организационным изменениям, который осуществляется в формате удаленной работы. Дистанционное наставничество требует более широких знаний и большего доверия, поскольку вероятность недоразумений и недопонимания значительно возрастает. Важно отметить, что дистанционного управления недостаточно, но вместе с другими технологиями данный процесс может быть значительно усовершенствован.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ООО УК «РУСМОЛКО»

2.1 Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО УК «Русмолко»

ООО «Управляющая компания «Русмолко» – российская агропромышленная компания, основной деятельностью которой является молочное животноводство и растениеводство.

Компания ООО «Русмолко» (дочерняя компания «Олам Интернешнл», Сингапур) – один из лидеров молочной отрасли России, специализирующийся на производстве молока высшего сорта. Хозяйства компании расположены в Пензенской области. По уровню технологических решений производственные мощности «Русмолко» сопоставимы с лучшими мировыми аналогами,

«Русмолко» в своей деятельности руководствуется принципами устойчивого развития бизнеса.

Компания ООО УК «Русмолко» была основана 5 декабря 2008 года.

Основной целью деятельности ООО УК «Русмолко» является концентрация интеллектуальных способностей, финансовых и материальных средств участников для получения прибыли от его деятельности, удовлетворение потребностей юридических лиц и граждан в товарах народного потребления и продукции, а также создание дополнительных рабочих мест. Все виды деятельности Общества осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ [31].

Основным направлением деятельности ООО УК «Русмолко» является: деятельность по управлению холдинг–компаниями.

Предприятие может образовывать за счет чистой прибыли резервный и другие капиталы в размерах и порядке, допускаемых Законодательством РФ.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законодательством РФ. Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются только при наличии лицензии. Внешне экономическая деятельность осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ [35].

ООО УК «Русмолко» имеет самостоятельный бананс и вправе открывать банковские счета в пределах РФ.

ООО УК «Русмолко» – это крупный сельскохозяйственный холдинг, основные направления деятельности - животноводство и растениеводство. На данный момент в структуру холдинга входят 9 крупных хозяйств на территории Пензенской области.

Управление ООО УК «Русмолко» осуществляется генеральным директором и подчиненным ему аппаратом.

Генеральный директор является лицом, уполномоченным на основе единоначалия организовать всю работу ООО УК «Русмолко», без доверенности действовать от его имени, представлять ООО УК «Русмолко», во всех организациях, распоряжаться его имуществом и средствами, заключать договоры, выдавать доверенности, открывать в банке счета предприятия.

Генеральный директор непосредственно руководит бухгалтерией, специалистами, отделом продаж, службой управления персоналом.

Руководство остальными отделами Генеральный директор осуществляет через заместителей и руководителей подразделений и служб.

Организационная структура анализируемого предприятия линейная.

Достоинства линейной организационной структуры: оперативность принятия и реализации управленческих решений; относительная простота реализации функций управления; четко выраженная ответственность; экономичность.

Недостатки линейной организационной структуры: разобщенность

горизонтальных связей в производственных системах; множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка; высокие требования к квалификации руководителей; увеличение количества уровней управления при росте организации; жесткость структуры [11, с.174].

Организационная структура ООО УК «Русмолко» представлена на рисунке 5.

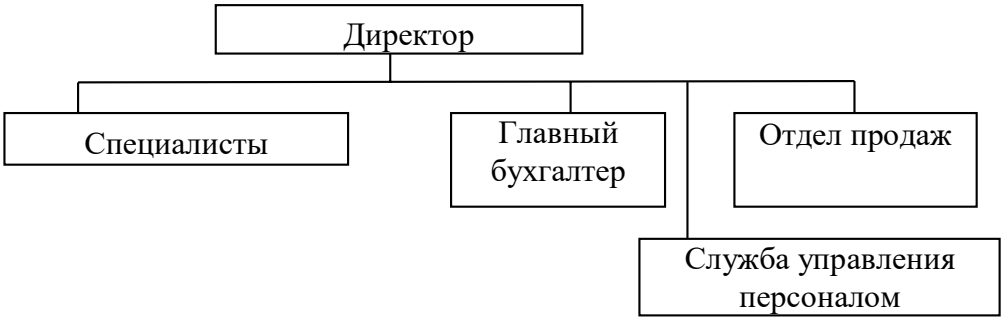

Рисунок 5 – Организационная структура ООО УК «Русмолко»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

В ООО «Русмолко» работают свыше 1600 человек.

Объектом нашего исследования выступает ООО «Управляющая компания «Русмолко», численность которой на 2022 г. составляет 120 человек. Социально–трудовые взаимодействия в ООО УК «Русмолко»» с работниками осуществляются с помощью службы управления персоналом.

Служба управления персоналом ООО УК «Русмолко» представляет собой совокупность мероприятий по работе с человеческими ресурсами, направленных на достижение целей компании за счет работы с работниками предприятия. Основной целью службы управления персоналом ООО УК «Русмолко» является достижение стратегических целей компании путем эффективного управления коллективом.

Служба управления персоналом в своей деятельности руководствуется действующим трудовым законодательством Российской Федерации, уставом компании, приказами, политикой по управлению персоналом, должностными инструкциями и другими локальными нормативными актами.

Служба управления персоналом ООО УК «Русмолко» является самостоятельным структурным подразделением, предназначенным для реализации его кадровой политики и вытекающих из ее содержания задач кадровой работы.

Служба управления персоналом ООО УК «Русмолко» состоит из 5 человек: руководителя службы управления персоналом, специалиста службы управления персоналом, ведущего менеджера, менеджера по подбору персонала и менеджера по персоналу, представленных на рисунке 6.

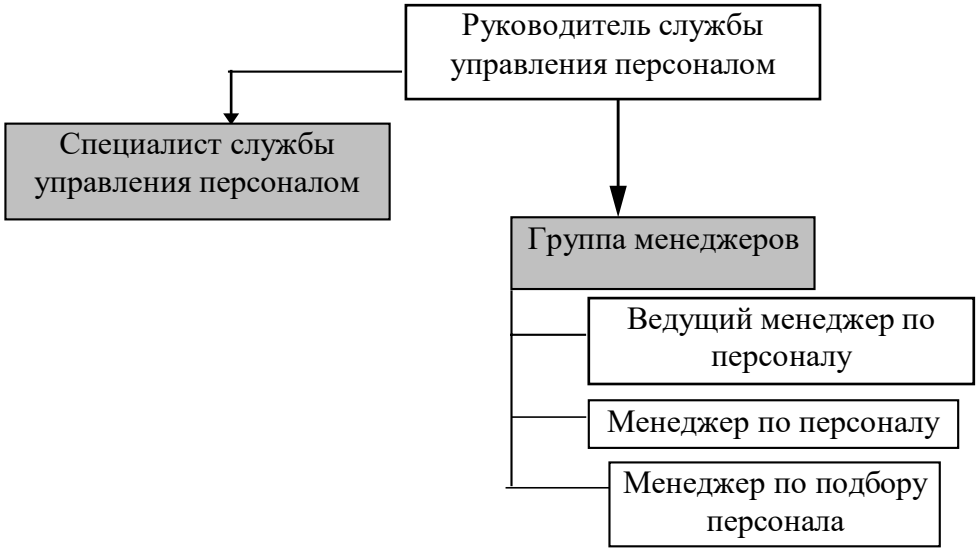

Рисунок 6 – Структура Службы управления персоналом ООО УК «Русмолко»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

Кадровый потенциал ООО УК «Русмолко» – это общая количественная и качественная характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций. Кадровый потенциал рассматривается как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития компании. Анализ кадрового потенциала –постоянная задача службы управления персоналом.

Анализ структуры персонала позволит определить количественный и качественный состав персонала, повысить качество организации, условий и оплаты труда, снизить текучесть кадров, а также выявить сильные и слабые стороны кадровой структуры, что послужит основой для повышения

удовлетворенности использования персонала. Рассмотрим численность работников за 2020–2021 гг., которая представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Численность работников в ООО УК «Русмолко»

Показатель	2020 год		2021 год	
	Кол- во чел.	% распредел.	Кол- во чел.	% распредел.
Численность работающих	104	100	111	100
Руководителей	18	17,3	21	19
Специалистов	58	55,7	58	52,2
Рабочих	28	27	32	28,8

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

Увеличение численности работников в 2021 г. произошло в основном за счет руководителей и рабочих, связанное с расширением производства.

Анализ кадрового состава предприятия может рассматривать удельный вес каждой категории работников (по половому и возрастному признаку, по уровню образования, стажу работы и т.к.). Компания ООО «УК «Русмолко» уделяет большое внимание кадровому составу.Кадровый состав ООО УК «Русмолко» по гендерному признаку представлен на рисунке 7.

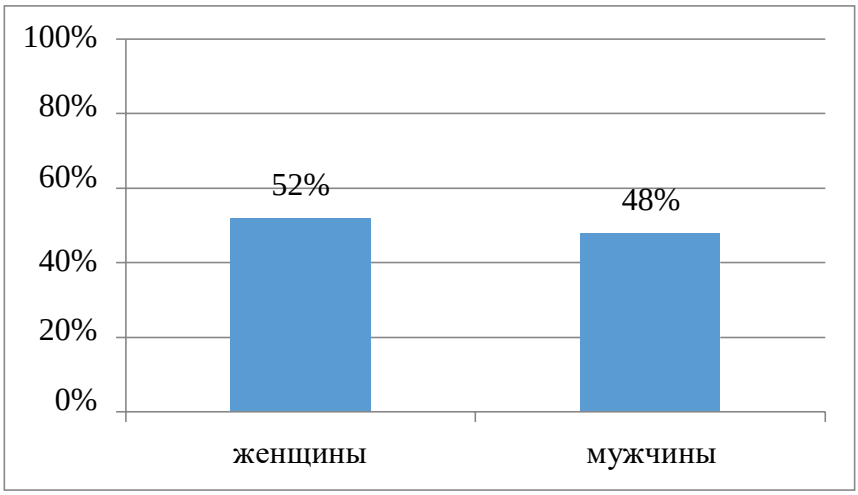

Рисунок 7 – Кадровый состав ООО УК «Русмолко» по гендерному признаку

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

В коллективе, в основном, преобладают женщины, они составляют 52%

от общей численности персонала, соответственно 48 % составляют мужчины.

На рисунке 8 представлены параметры работников по возрасту.

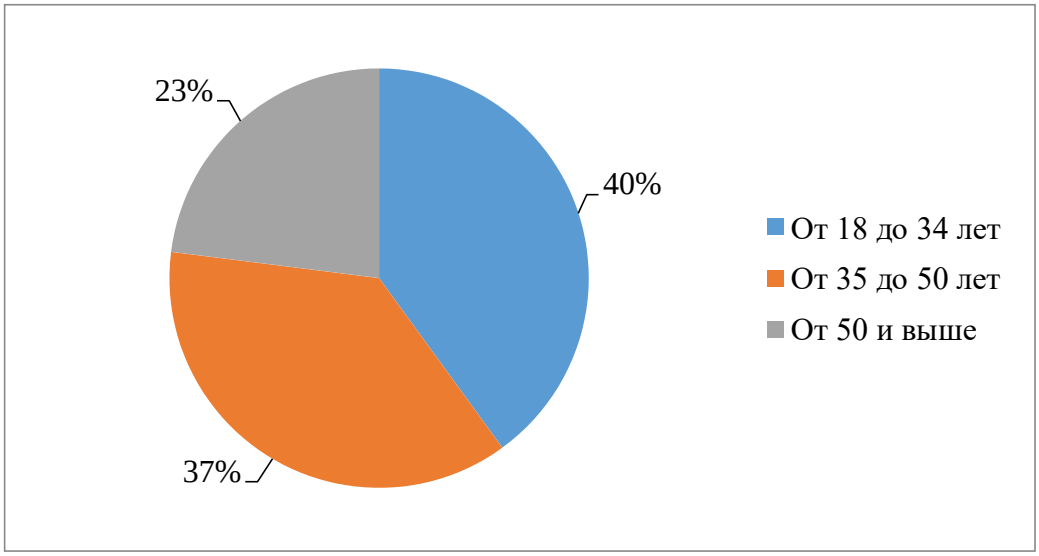

Рисунок 8– Возрастная структура персонала ООО УК «Русмолко»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

Изучение состава и структуры работников ООО УК «Русмолко» по возрасту, позволяет сделать заключение о том, что работники компании являются достаточно молодыми. Это хороший показатель, так как сотрудники уже приобрели необходимый опыт, знания, квалификацию. Далее целесообразно изучить стаж сотрудников ООО УК «Русмолко», что отражено в таблице 4.

Таблица 4–Структура сотрудников ООО УК «Русмолко» по стажу работы в 2020–2021 г

Показатель	2020 год		2021 год	
	Кол- во чел.	% распредел.	Кол- во чел.	% распредел.
Численность работающих	104	100	111	100
Менее 1 г.	29	28	37	33
1-5 лет	30	29	24	22
Свыше 5 лет	45	43	50	45

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

В выше представленной таблице 4 представлена характеристика стажа

работников ООО УК «Русмолко». В последнем периоде изучения имеет место повышение доли работников компании, обладающих стажем менее 1 года за счет приема новых сотрудников, в том числе в результате расширения штата. Очевидно, что основная доля сотрудников задерживается в ООО УК «Русмолко» на достаточно длинный срок.

ООО УК «Русмолко» выступая социально–ориентированной компанией обеспечивает работников всеми возможными социальными гарантиями.

Сотрудники ООО УК «Русмолко» имеют хороший уровень образования, в основном высшее и среднее профессиональное. Это обусловлено возросшими требованиями рынка к уровню образования. Также следует подметить, что ООО УК «Русмолко» позитивно воспринимает работников, которые обучаются, в том числе в магистратуре и аспирантуре.

В целом, можно сделать вывод об оптимальной структуре работников по образованию. Структура работников ООО УК «Русмолко» по уровню образования представлена на рисунке 9.

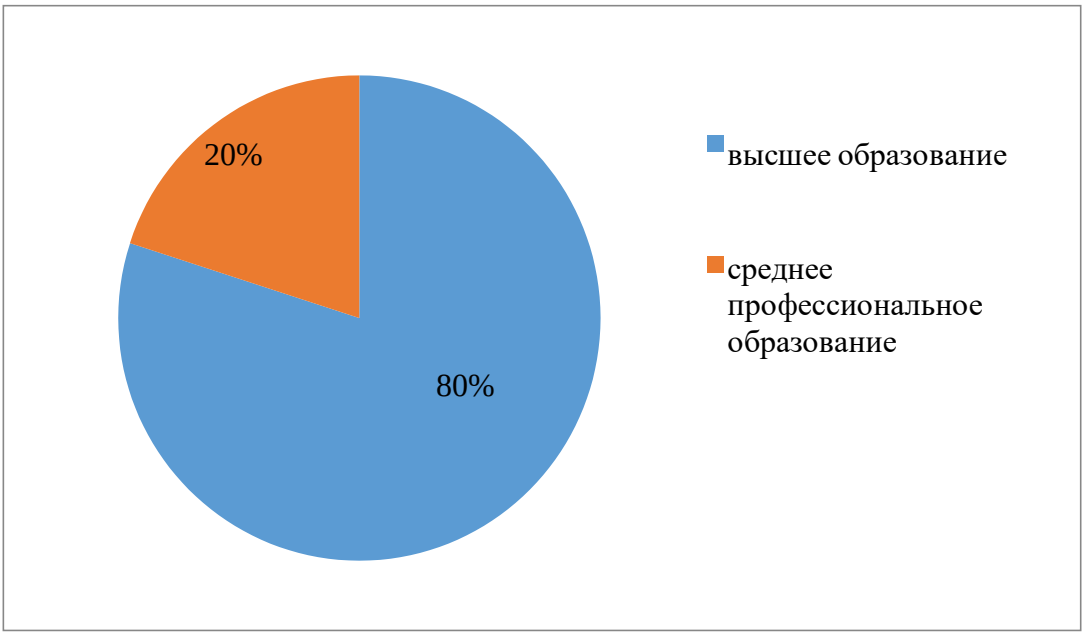

Рисунок 9 – Образовательная структура персонала ООО УК «Русмолко»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

Руководящие и высшие должности занимает только высококвалифицированный персонал. Управление персоналом в ООО УК «Русмолко» является одним из основных средств повышения эффективности деятельности.

Функции руководителя службы управления персоналом состоит в составлении списков кандидатов, соответствующих той или иной должности.

В качестве основания, учитываемого при формировании списков, выступает наличие персональных достижений, трудовых успехов в работе.

В случае появления вакансии руководить осуществляет анализ. Это сопровождается определением соответствия работника перечню требований, которые характерны этой должности, оформление его перевода.

Карьерное продвижение кадров сопровождается также их информированием относительно перечня условий, выполнив которые, появляется возможность продвижения.

С целью продолжения дальнейшего исследования рассмотрим основные направления системы управления персоналом в ООО УК «Русмолко».

1. Определение и прогнозирование необходимости в кадрах.

Прогнозирование необходимости в кадрах (качественно и количественно) происходит в ООО УК «Русмолко» в соответствии с определенными показателями, полученными при организации производства или же в ходе внедрения в производство нового оборудования или технологии.

Прогноз необходимости новых сотрудников осуществляется путем сопоставления штатного расписания за отчетный и плановый периоды. Потребность в наборе сотрудников возникает по разным причинам: ввод нового оборудования, уход на пенсию, декретные отпуска и т.п.

Поэтому сотрудникам службы управления персоналом необходимо регулярно отслеживать данные факты трудовой деятельности кадров с целью формирования им постоянной или временной замены. Особо отметим важность прогнозирования ухода сотрудников на пенсию. Чтобы это не стало

неожиданностью, не менее одного раза в три года кадровые сотрудники ООО УК «Русмолко» анализируют возрастную структуру кадрового состава предприятия.

2. Проведение мероприятий по подбору и отбору кадров.

Прием на работу осуществляется в три стадии: подбор кандидатур на занимаемую должность; отбор претендентов и, соответственно, оформление поступления на работу.

3. Адаптация персонала.

Когда в ООО УК «Русмолко» поступает новый работник, или в случае кадровых перестановок по подразделениям компании, сотрудники осуществляют мероприятия, направленные на успешную адаптацию новичка в компании.

Отметим, что все же в ООО УК «Русмолко» создана такая атмосфера, при которой вновь прибывшим сотрудникам (если, конечно, остальные сотрудники не увидели в нем конкурента) ощущается доброжелательность по отношению к себе, его воспринимают как носителя потенциальных новых идей и веяний. Естественно такой социальный фон всех подразделений компании способствует формированию позитивного настроя на работу у новичка.

Также отметим, что, например, в производственных подразделениях специалисту не нужно регулярно взаимодействовать с другими сотрудниками, а это является положительным моментом для мягкой адаптации к условиям труда.

Таким образом, система управления персоналом ООО УК «Русмолко» осуществляет свою деятельность на основании локальных нормативных актов, положений, должностных инструкций, и в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Служба управления персоналом ООО УК «Русмолко» имеет определенные структурные, качественные и количественные показатели, которые наглядно представлены на рисунках.

2.2 Действующая система наставничества и пути ее совершенствования в ООО УК «Русмолко» в рамках применения цифровых технологий

В условиях современного рынка труда роль системы наставничества значительно возрастает. Все больше внимания уделяется тщательному изучению адаптации молодых сотрудников, так как эта категория персонала требует особого внимания и заботы со стороны руководства образовательных организаций.

Система наставничества, в ООО УК «Русмолко» строится на принципах добровольности и неформальности, поэтому она не находит отражения в документах службы управления персоналом.

В ООО УК «Русмолко» система наставничества персонала представляет собой непрерывный процесс, состоящий из этапов, представленных на рисунке 10.

Рисунок 10 – Система наставничества персонала ООО УК «Русмолко»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО УК «Русмолко»

1. Система наставничества персонала в ООО УК «Русмолко» выстраивается на основании анализа потребностей наставников.

На этом этапе следует определить цели и задачи наставничества в компании (для кого создается система наставничества, на кого она направлена, какие знания необходимо передавать).

2. Формулирование критериев отбора кандидатов на роль наставника в ООО УК «Русмолко» включает в себя:

- оценку личных качеств наставника: таких как ответственность, дисциплинированность, работоспособность, нацеленность на результат, и позитивный настрой;
- умение работать с информацией;
- способность донести до новичка последовательность и содержание рабочих процессов.

3. Подготовка наставника. Данный этап предусматривает качество подготовки наставников в процессе их адаптации.

4. Процесс наставничества. Наставничество позволяет развить у сотрудников способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них трудовые функции, быстро адаптироваться к новым условиям.

5. Определение уровня удовлетворённости наставником. Удовлетворённость наставника объясняется его индивидуальными особенностями и показывает насколько успешен процесс наставничества в данной компании.

В результате авторского исследования, с целью изучения системы наставничества в ООО УК «Русмолко» были проведены анкетный опрос среди персонала (n = 100) ООО УК «Русмолко» (приложение Б) и глубинное интервью с руководителем службы управления персоналом ООО «УК «Русмолко» (приложение В).

В ходе интервью на вопрос: «*Насколько развита система наставничества, руководитель службы управления персоналом ООО УК*

«Русмолко» подтвердила полученные данные в ходе опроса: «Практика наставничества в нашей организации существует, но только для молодых сотрудников, на мой взгляд, система наставничества недостаточно развита и требует совершенствования».

В результате проведенного авторского исследования среди персонала ООО УК «Русмолко» выявлена значимость системы наставничества в период адаптации новых сотрудников (рисунок 11).

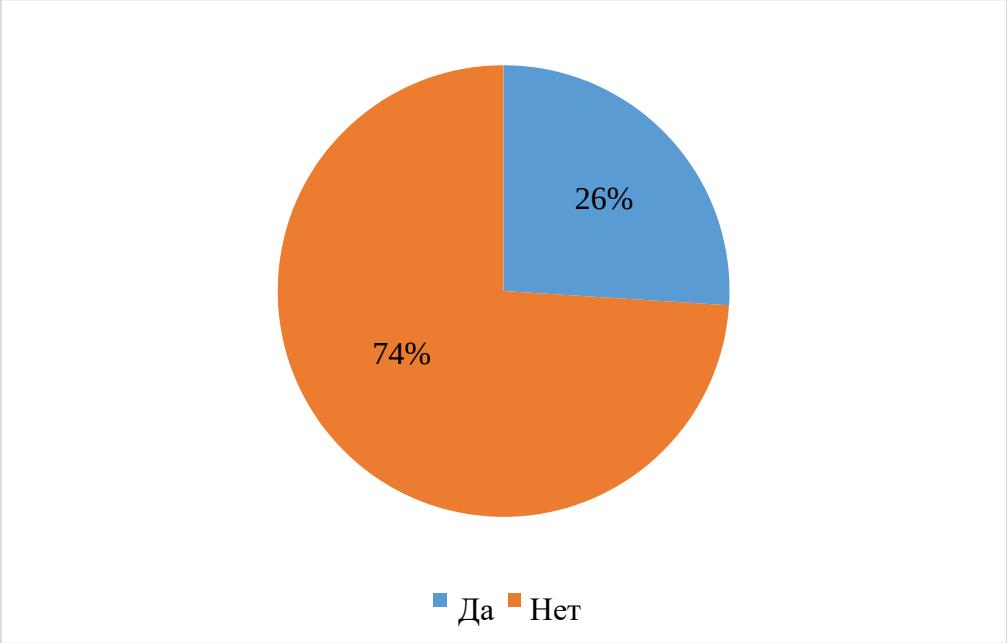

Рисунок 11 – Распределение ответов респондентов на вопрос «В процессе адаптации был ли прикреплен к Вам наставник» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Анкетный опрос показал, что к 74% респондентам не был прикреплён наставник в процессе их адаптации в компании и только к 26% опрошенных был прикреплён наставник в процессе их адаптации. По полученным результатам можно сделать вывод, что в ООО УК «Русмолко» не развита система наставничества (рисунок 11).

Следует отметить, что руководству предприятия необходимо пересмотреть существующую систему наставничества. Главной задачей наставничества является приспособление работника к комфортным для него

организационным условиях.

На вопрос, считаете ли Вы, что всем новичкам нужны наставники руководитель службы управления персоналом ответила: «*На мой взгляд, наставник нужен не всем сотрудникам, но молодым сотрудникам он необходим».*

Для анализа системы наставничества в компании был рассмотрен вопрос об оказании помощи новым сотрудникам в период адаптации.

Ответы на вопрос «Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег» ответы распределились следующим образом (рисунок 12).

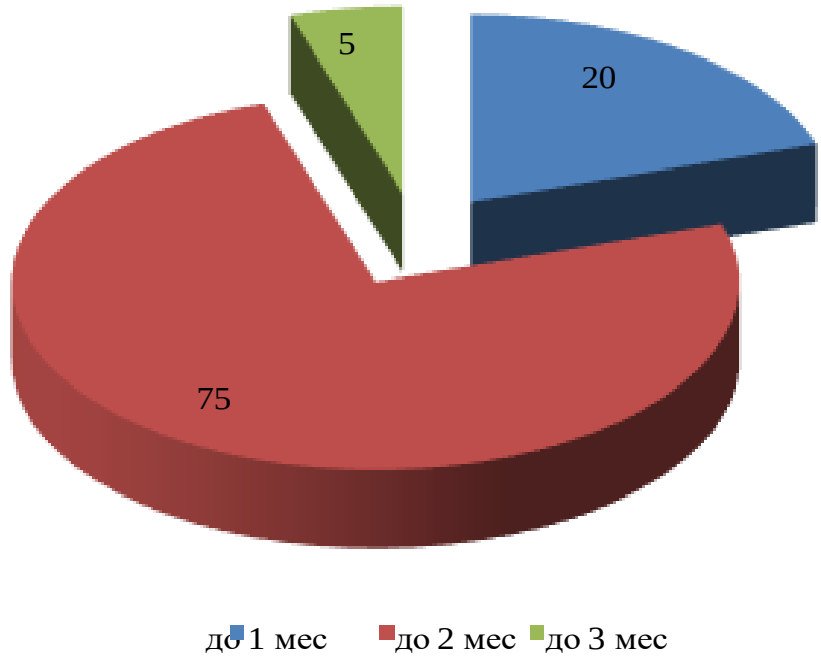

Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Таким образом, 75 % опрошенных прибегали к помощи старших коллег довольно продолжительный период времени (2 месяца), что говорит о сложностях в адаптации и необходимости совершенствования системы наставничества.

При ответе на вопрос «Насколько Вы удовлетворены работой закрепляемого за Вами наставника» ответы распределились следующим образом (рисунок 13).

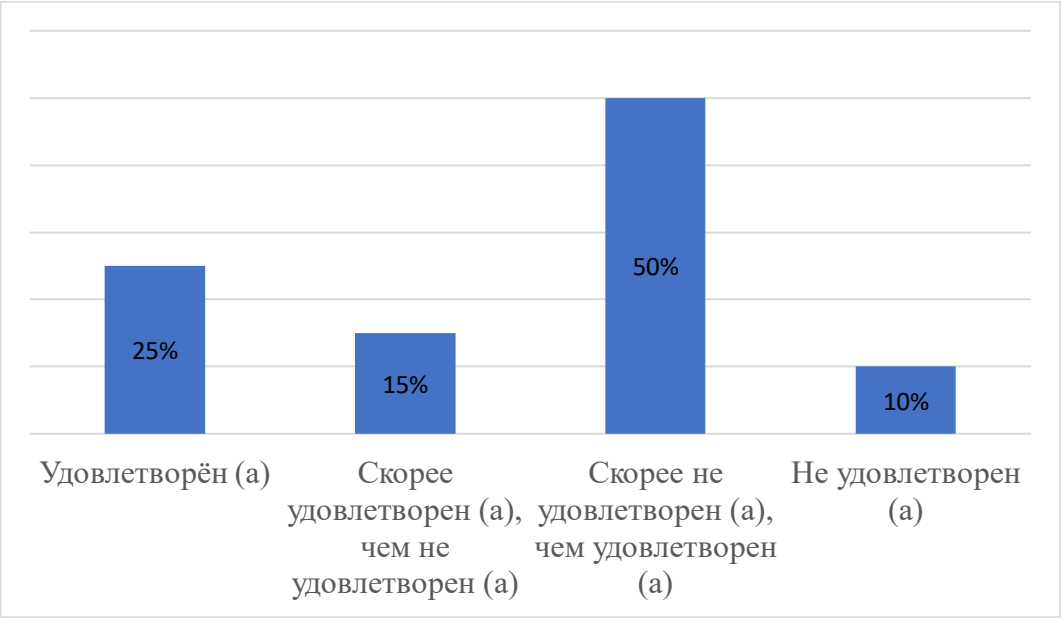

Рисунок 13 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Удовлетворены ли Вы работой закрепляемого за Вами наставника?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Таким образом, большая часть опрошенных (50%) оценивают работу наставника скорее не удовлетворительно, чем удовлетворительно и только 25% удовлетворены, что свидетельствует о недостаточной полезности наставника в ООО УК «Русмолко».

Полученные результаты в ходе исследования о неудовлетворенности работы наставников в ООО УК «Русмолко», связаны с высокой нагрузкой и отсутствием дополнительных выплат за выполнения возможных обязанностей.

Дополнительные выплаты являются основным стимулирующим фактором, которые повышают мотивацию при выполнении определенных трудовых задач в организации, а в следствие, повышают конкурентоспособность организации на рынке среди других аналогичных компаний, которые занимаются подобной деятельностью более эффективно и следят за выполнение трудового процесса.

Кроме того, проведенный анкетный опрос позволил выявить существующие каналы коммуникации в ООО УК «Русмолко» (рисунок 14).

Рисунок 14 – Распределение ответов респондентов на вопрос «По каким каналам Вы чаще получали обратную связь от наставника?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответовбольше 100%

Результаты проведенного исследования показали, что большинство респондентов (37%) выделили личное общение, как наиболее часто используемый канал коммуникации в компании для получения необходимой информации. Гораздо реже в ООО УК «Русмолко» в качестве канала коммуникации используется: еженедельное совещание (30%), телефон (26%)и электронную почту – 17%.

Современные условия требуют постоянного применения цифровых технологий для упрощения и повышения удовлетворенности сотрудников организации. Благодаря появлению различных сервисов и цифровых инструментов, новые сотрудники стали быстрее адаптироваться на новом рабочем месте.

В связи с этим в процессе интервью с руководителем службы

управления персоналом, был получен следующий ответ на вопрос: «Какие цифровые технологии в системе наставничества используются в ООО УК «Русмолко руководитель службы управления персоналом ответила: «*В нашей организации не используются цифровые технологии в системе наставничества, но уверена, что их применение значительно повысило бы удовлетворенность работой на предприятии»*.

Глубинное интервью, показало, что система наставничества в ООО УК

«Русмолко» имеет характерные особенности, которые отличают систему наставничества от других сфер деятельности.

По результатам проведенного исследования выявлен ряд проблем, которые целесообразно устранить, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Проблемы и пути решения системы наставничества в ООО УК «Русмолко»

Проблемы	Последствия	Пути решения
Отсутствует положение о наставничестве	Текучесть кадров	Разработка положения о наставничестве
Не удовлетворенность работников системой наставничества в компании	Рост затрат на поиск персонала	Разработка программы материального стимулирования наставников
Отсутствуют цифровые технологии всистеме наставничества	Высокая нагрузка на наставников	Применение корпоративного портала в системе наставничества

Источник: составлено автором на основе анализа системы наставничества ООО УК «Русмолко»

Для совершенствования системы наставничества персонала в ООО УК «Русмолко» предлагаем ряд рекомендаций:

Структура положения о системе наставничества состоит из следующих основных разделов:

1) Разработка Положения о системе наставничества в (приложение А):

I. Общие положения

II. Цели наставничества

III. Задачи и направления работы

IV. Обязанности

V. Права и ответственность

2) Разработка программы материального стимулирования наставников, которая реализуется следующим образом:

Так, отсутствие оплаты может снизить мотивацию наставников и при большом объеме постоянной работы может повлиять на качество выполнения функций наставничества.

Для повышения удовлетворенности наставников следует использовать программу материального стимулирования:

1. Единовременная выплата материального вознаграждения в размере 10 – 15% к должностному окладу за каждого подопечного после прохождения имадаптации;

2. Ежемесячные доплаты в течении всего периода наставничества в размере 10 % к должностному окладу;

3. Годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока;

4. Предоставление скидок на продукцию собственного производства.

3) Применение корпоративного портала в ООО УК «Русмолко». Корпоративный портал внутренний ресурс, предоставляющий сотрудникам доступ к корпоративным данным компании. Другими словами, корпоративный портал представляет собой «виртуальный офис», который позволяет новым сотрудникам обмениваться информацией, документами, добавлять, изменять, удалять, а главное совместно работать с наставниками.

Важно чтобы у каждого сотрудника был свой личный кабинет. В период адаптации каждому вновь принятому сотруднику должен быть выдан пароль и логин от личного кабинета с доступом к программам и ресурсам компании, в рамках его должности.

В рамках корпоративного портала следует использовать единый

аутентификатор для пользователей и создать к нему личный кабинет Рассмотрим алгоритм использования корпоративного портала в системе наставничества ООО УК «Русмолко» представленный на рисунке 15.

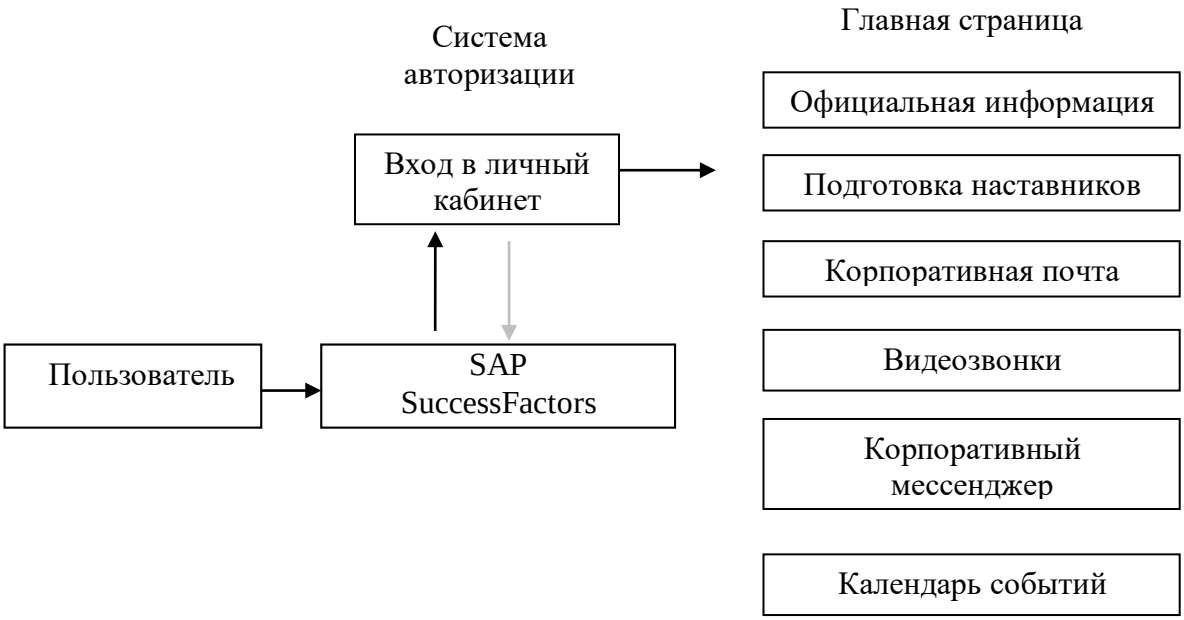

Рисунок 15 – Алгоритм использования корпоративного портала в ООО УК «Русмолко»

Источник: составлено автором на основе анализа системы наставничества ООО УК «Русмолко»

Преимуществом использования корпоративного портала является подготовка наставников.

Применения корпоративного портала помогает экономить ресурсы на адаптацию и новых работников. На портале хранятся учебные материалы, видео, тексты, презентации, записи звонков и изображения.

Также, повысить мотивацию новичков позволяют элементы геймификации - базовые инструменты игровых механик: уровни развития, награды, нематериальные бонусы, виртуальные монеты. Предложенные рекомендации позволят сократить сроки адаптации, применить в системе наставничества цифровые технологии в компании, а также повысить удовлетворенность персонала.

Таким образом, для успешного использования системы наставничества как показателя механизма адаптации персонала, руководителю необходимо применять инновационные цифровые технологии (обучающие платформы, облачное хранение, корпоративные порталы, социальные сети).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация специалистов в компании - это контролируемая процедура интеграции человека в сферу деятельности организации, а также в ее основные функции и организационно-кадровые процессы. Говоря об адаптации в компании, то именно здесь она выступает как инструмент управления персоналом. Можно выделить две стороны данного процесса: она выглядит, как формирование впечатления о потенциале сотрудников или же, как процесс сплачивания сотрудников и окружения. Постепенно меняются индивидуальные потребности специалистов, а также ожидания от них у организации.

Наставничество, как метод адаптации персонала, считается лучшим средством передачи знаний, опыта и умений молодым сотрудникам. Наставничество представляет собой порядок действий, в ходе которых наставник ответственен за формирование навыков работы у вновь принятых сотрудников. Наставник должен обладать такими качествами как авторитетность, ответственность, а также способность обучать и мотивировать работников.

В настоящее время всеобщая цифровизация, затронувшая большинство населения нашей страны, изменили многие процессы в организации. Современные условия требуют постоянного применения технологий для упрощения и повышения удовлетворенности сотрудников организации. Цифровизация становится неотъемлемой частью не только личной жизни, но и профессиональной, охватывая все больше рабочих процессов.

ООО «Управляющая компания «Русмолко» - один из лидеров молочной отрасли России, специализирующийся на производстве молока высшего сорта. Хозяйства компании расположены в Пензенской области.

На основе анализа адаптации персонала как системы наставничества в ООО УК «Русмолко» ,можно сделать вывод о том, что наставничество, как метод адаптации персонала, считается одним из лучших средств передачи

знаний, опыта и умений молодым сотрудникам. Наставничество представляет собой порядок действий, в ходе которых наставник ответственен за формирование навыков работы у вновь принятых сотрудников.

Итак, результаты исследования выявили следующие особенности системы наставничества вновь принятых работников в ООО УК «Русмолко»:

- отсутствует положение о наставничестве;
- не удовлетворенность работников системой наставничества в компании;
- не используются цифровые технологии в системе наставничества.

В результате проведённого анкетирования можно сделать вывод, что работники имеют сложности в адаптации, в ООО УК «Русмолко» недостаточно хорошо развита система наставничества.

ООО УК «Русмолко» рекомендуется создание положения о наставничество, программу стимулирования наставников, а также разработать корпоративный портал.

Предложенные рекомендации позволят сократить сроки адаптации, применить в системе наставничества цифровые технологии, а также повысить удовлетворенность персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.

2.Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018 .– 161 с.

3.Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

4.Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.

5.Васильева, О. Г. Наставничество как эффективная форма обучения / О. Г. Васильева, Т. А. Лаврентьева, А. С. Рябчикова // Техническое творчество молодежи. – 2022. – № 2(132). – С. 10-13.

6.Волкова, А.В. Адаптация персонала / А.В. Волкова // Форум молодых ученых. − 2019. − № 1-1 (29). − С. 756-761.

7.Газина, Э. И. Наставничество как способ развития кадрового потенциала / Э. И. Газина // Наука - шаг в будущее : Сборник научных трудов по материалам Всероссийской молодежной научно-практической конференции с международным участием, Уфа, 22 ноября 2020 года / Отв. редактор И.Р. Хох. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2020. – С. 284-287

8.Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.

9.Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современныйподход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О.Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт,

2021. – 270 с.

10.Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

11.Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

12.Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

13.Долматова, Н.Ю. Классификация адаптации персонала как кадровая технология / Н.Ю. Долматова // Современные научные исследования и инновации. − 2020. − № 6. − С. 51-56.

14.Дуброва, Т. И. Модель профессионального наставничества в подготовке рабочих кадров / Т. И. Дуброва // Среднее профессиональное образование. – 2020. – № 5(297). – С. 27-31.

15.Захарова, А. В. Наставничество как метод обучения и развития персонала/ А. В. Захарова // Актуальные вопросы современной науки и образования : сборник статей Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 05 января 2020 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 29-31.

16.Зинишина, Н. В. Теоретические основы изучения феномена наставничества на предприятии / Н. В. Зинишина, М. В. Горнякова // ВЛАСТЬ,БИЗНЕС, ОБРАЗОВАНИЕ: восхождение к человеку : Электронный ресурс, Красноярск, 20–21 мая 2020 года. – Красноярск: Издательство Сибирского федерального университета, 2020. – С. 30-38.

17.Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

18.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные

технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

19.Кругликова, Г. А. Наставничество как форма профессиональной адаптации: исторический аспект / Г. А. Кругликова // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. – 2020. – № 2. – С. 51-56.

20.Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

21.Левчено В.В. Социальная адаптация работников в российских телекоммуникационных организациях // Вестник университета. - 2019. - № 1.- с. 132-137.

22.Макайкина, Н.В. Адаптация персонала на предприятии / Н.В. Макайкина// Молодой ученый. − 2019. − № 43 (281). − С. 181-183.

23.Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.

24.Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

25.Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

26.Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

27.Молодцова, О. В. Наставничество как элемент развития кадрового резерва / О. В. Молодцова // Студенческий вестник. – 2021. – № 44-6(189). – С. 43-45.

28.Москвитин, Г.И. Менеджмент и управление персоналом: инноваци ии, цифровые технологии: сборник статей / Г.И. Москвитин, В.А. Козырев, Т. Н. Ярова. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

29.Нефедова, Е. Е. Наставничество: использование опыта наставничества в работе с персоналом / Е. Е. Нефедова, С. В. Верин // Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2021: Сборник трудов IV Международного научно-технического форума: в 10 т., Рязань, 03– 05 марта 2021 года. – Рязань: Рязанский Государственный Радиотехнический Университет Имени В.Ф.Уткина, 2021. – С. 204-206.

30.Низамутдинова, Г.И. Этапы, виды и методы трудовой адаптации персонала / Г.И. Низамутдинова // Экономика 2020: актуальные вопросы и современные аспекты : сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 10 января 2020 г.). − Пенза, 2020. − С. 46-49.

31.Официальный сайт ООО УК «Русмолко» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusmolco.com/about_us.html(дата обращения: 25.05.2022).

32.Саралинова, Д. С. Наставничество как форма обеспечения адаптации молодого специалиста / Д. С. Саралинова, Р. С. Э. Юшаева, Ф. Р. Магомедова// Вестник научной мысли. – 2021. – № 6. – С. 372-375.

33.Саркисова, И. В. К вопросу о сущности понятия "наставничество" в зарубежной и отечественной литературе / И. В. Саркисова // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 70-5. – С. 24-27.

34.Сизоненко, Р. В. Институциализация наставничества в современных социально-экономических условиях / Р. В. Сизоненко // Общество: социология, психология, педагогика. – 2021. – № 8(88). – С. 92-95.

35.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // (с изм. и доп.,вступ.в силу с 01.03.2022).

36.Чиркова, Ю.Р. Эффективные технологии трудовой адаптации персонала / Ю.Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня. − 2020. − № 1 (32).− С. 93-102.

37.Шмаргун, А.А. Особенности адаптации персонала организации в современных условиях в России и за рубежом / А.А. Шмаргун // Меридиан. − 2020. − № 4 (38). − С. 99-101.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

I. Общие положения

1. Наставничество производственно-общественное движение, направленное на совершенствование качества индивидуального обучения молодых специалистов или иных работников, вновь принятых в учреждение и проходящих адаптацию к новой работе. Это школа практического профессионального обучения, воспитания, вхождения в трудовой коллектив.

2. Цель наставничества - повышение профессионального мастерства молодых специалистов в первые три года их работы, помощь в овладении нормами учебной этики и деонтологии, корпоративной культуры, привлечение к участию в общественной жизни учебной организации, содействие в приобретении или совершенствовании профессиональных теоретических и практических знаний иумений.

3. При необходимости наставничеством могут быть охвачены принятые на работу, уже имеющие опыт работы специалисты с целью изучения специфики новойработы и адаптации в коллективе.

4. Наставником может быть руководитель структурного подразделения, педагог, опытный, имеющий первую или высшую квалификационную категорию, специалист соответствующего профиля со стажем работы не менее 7-10 лет.

5. Кандидатуры наставников определяются директором в соответствии с уровнем профессионализма, высокой квалификацией и особыми личностными качествами: позитивным стилем общения и мировосприятия, педагогическими навыками, умением решать проблемы, способностью выделять приоритеты, с личным влиянием и авторитетом среди коллег.

6. Списочный состав наставников и Совета наставников утверждаются приказом директора и оформляются приложением к Коллективному договору учебной организации, как и само положение о наставничестве.

7. За наставником закрепляется не более двух молодых специалистов.

8. Ответственность за организацию наставничества подразделении несет заведующий учебной частью.

9. Руководитель структурного подразделения утверждает индивидуальный план наставничества, заведующий учебной частью проводит инструктаж наставников и молодых специалистов, создает необходимые условия для совместной работы молодого специалиста с закрепленным за ним наставником, осуществляет систематический контроль за ходом непрерывного профессионального обучения.

10. Критериями соответствия роли наставника следует считать:

передачузнаний и опыта в профессиональной деятельности; умение выявить и оценить качества личности наставляемого, которые нуждаются в развитии; готовность оказать помощь и поддержку в адаптации к производственной среде; способность применять современные подходы и новые формы обучения; служить положительным примером в профессии и общении.

11. На весь период наставничества между наставником и молодым специалистом заключается соглашение (приложение к Положению о наставничестве) о безусловном выполнении обязанностей обеими сторонами.

12. Молодой специалист выполняет план своей работы, готовит ежеквартальные и годовые отчеты.

13. Наставник составляет свой план и проводит оценку эффективности работы молодого специалиста, готовит ежеквартальные и годовые отчеты о работе.

14. Совет наставников работает в соответствии с Регламентом, утвержденнымв учреждении.

15. Администрация, профсоюзный комитет поощряет морально и материально наставников за проводимую ими успешную наставническую работу с молодыми специалистами.

16. Профсоюзная организация содействует всеми средствами в повышении профессионального уровня специалиста, мотивирует его к вступлению в Профсоюз и направляет усилия на профессиональное и общественное продвижение работника.

II. Цели наставничества

1. Подготовить молодых специалистов к самостоятельной работе по специальности и профессии.

2. Повысить профессиональный уровень специалистов, их теоретических знаний и практических навыков.

3. Воспитать настоящего педагога, специалиста сестринского дела, как человека, верного своей профессии.

4. Сохранить преемственность между поколениями медицинских работников, передачу опыта, традиций, взаимную поддержку и стабильность кадрового потенциала в коллективах.

III. Задачи и направления работы

1. Четкая организация и систематическое проведение работы по оказанию помощи молодым специалистам в овладении профессией, нормами учебной этики и деонтологии, повышении общеобразовательного и культурного уровня, привлечению к участию в профсоюзном движении и общественной жизни организации, приобретении индивидуальных знаний, умений и навыков.

2. Воспитание на примерах работы лучших работников организации, достигших высоких производственных показателей.

3. Ознакомление с историей учреждения, спецификой работы по специальности, этапами его деятельности, задачами по оказанию учебной помощи населению.

4. Организация и проведение трудовых праздников (посвящение в профессию, первый рабочий день, чествование передовиков и ветеранов образования).

5. Использование личного примера наставника в труде и воспитании молодыхспециалистов.

6. Общение во внерабочее время, ознакомление с условиями быта и оказание моральной поддержки и содействия молодому специалисту в решении сложных длянего непроизводственных проблем.

7. Вовлечение молодых специалистов в выполнение научно-практической работы и в члены научных обществ.

8. Формирование у молодых специалистов высокой ответственности за выполняемую работу, стремления к постоянному совершенствованию, изучению и внедрению в практику новых современных методов лечения, диагностики ипрофилактики.

9. Постоянное совершенствование форм и методов наставничества.

10. Изучение и внедрение передового опыта наставничества другихорганизаций образования.

11. Ведение установленной документации (планы, дневник наставника и др.).

12. Подведение итогов работы по наставничеству ежеквартально и засоответствующий год.

13. Материальное и моральное стимулирование и поощрение наставничества.

IV. Обязанности

В своей работе наставник руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, настоящим положением о наставничестве, решениями Совета наставников, локальными актами учреждения, Коллективным договором.

Наставник обязан:

– максимально индивидуализировать процесс обучения и воспитания молодого специалиста;

– составлять индивидуальный план работы с молодым специалистом;

– знакомить молодого специалиста с целями и задачами деятельности учреждения, производственными и социально-бытовыми условиями подразделения,основами корпоративной культуры, традициями в коллективе;

– знакомить с требованиями по основной работе по специальности, охране труда и правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором;

– проводить необходимое обучение и контролировать выполняемую работу молодого специалиста, оказывать помощь, выявлять и совместно устранятьдопущенные ошибки;

– просто и доступно заострять внимание молодого специалиста на проблемных для него вопросах и своевременно их устранять, поддерживать, помогать утвердиться в профессиональном мастерстве;

– получить представление об отношении молодого специалиста к труду, дисциплине, самопознанию, самоконтролю и о других его личностных способностяхи развивать их;

– предоставлять отчет о работе наставника ежеквартально и по итогам года ответственному лицу по структурному подразделению и в Совет наставников.

Молодой специалист обязан:

– выполнять правила внутреннего трудового распорядка организации и руководствоваться в работе должностной инструкцией, трудовым договором, Коллективным договором, локальными актами учреждения и указаниями наставника;

– в соответствии с поставленными задачами овладеть необходимыми профессиональными навыками, изучить положения Устава организации, получить ииспользовать в работе необходимую информацию о действующих законодательных и нормативных документах, регламентирующих деятельность организации и конкретного специалиста;

– постоянно взаимодействовать со своим наставником, максимально использовать опыт и знания наставника для овладения профессией, ознакомления особенностями работы в организации, уточнения неясных для себя вопросов производственной деятельности;

– стремиться приобрести навыки и умения в профессиональном труде;

– выступать с инициативами и занимать активную общественную позицию.

V. Права и ответственность

Права и ответственность наставников и молодых специалистов основываются на правах и ответственности работников медицинских организаций.

.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета «Исследование системы наставничества в ООО УК «РУСМОЛКО»

Уважаемый респондент!

Пожалуйста, *внимательно* прочитайте вопросы. Выберите тот вариант ответа, который в большей степени соответствует Вашему мнению. Обведите кружком цифру, стоящую рядом с выбранным Вами вариантом ответа.

Если вопросом предусмотрено несколько вариантов ответа, это оговорено в скобках, рядом с вопросом.

Если ни один из предложенных вариантов ответа Вам не подходит, Вы можете предложить свои варианты на свободных строках анкеты.

Анкета носит анонимный характер. Результаты опроса будут использованы для выявления влияния работы системы наставничества на удовлетворенность трудом персонала ООО УК «РУСМОЛКО».

Нам очень важно Ваше мнение!

1. ЧЕМ ВАС ПРИВЛЕКЛА РАБОТА В ООО УК «РУСМОЛКО»?
*(*выберите не более трех вариантов*)*

01. получение социальных гарантий
02. желаемая должность
03. возможность карьерного роста
04. высокая заработная плата
05. дружный коллектив
06. другое *(укажите)*_____

2. В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ БЫЛ ЛИ ПРИКЛЕПЛЕН К ВАМ НАСТАВНИК?

01. да
02. нет

3. ИМЕЛИ ЛИ ВЫ ВОЗМОЖНОСТЬ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОБРАЩЕНИЯ К НАСТАВНИКУ КОМПАНИИ ПО ИНТЕРЕСУЮЩИМ ВАС ВОПРОСАМ?

01. да
02. скорее да, чем нет
03. скорее нет, чем да
04. нет
05. затрудняюсь ответить
06. другое *(укажите)*_____

4. НАСКОЛЬКО ВЫ ДРУЖНЫ С ЧЛЕНАМИ КОЛЛЕКТИВА?

01. прекрасные отношения с большинством членов коллектива

02. дружу с некоторыми членами коллектива

03. обычные деловые отношения

04. практически ни с кем не общаюсь, только по деловой необходимости

05. другое *(укажите)*_____

5. ОХОТНО ЛИ ВАМ ПОМОГАЮТ ВАШИ КОЛЛЕГИ ПРИ ОБРАЩЕНИИ К НИМ ЗА ПОМОЩЬЮ?

01. да

02. скорее да, чем нет

03. скорее нет, чем да

04. нет

6. ПО КАКИМ КАНАЛАМ ВЫ ЧАЩЕ ПОЛУЧАЛИ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ОТ НАСТАВНИКА? *(*выберите не более трех вариантов*)*

01. электронная почта

02. телефон

03. общие собрания коллектива

04. еженедельные совещания

05. личное общение

06. другое *(укажите)*_____

7. УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЛИ ВЫ РАБОТОЙ ЗАКРЕПЛЯЕМОГО ЗА ВАМИНАСТАВНИКА

01. удовлетворён (а)

02. скорее удовлетворен (а), чем не удовлетворен (а)

03. скорее не удовлетворен (а), чем удовлетворен (а)

04. не удовлетворен (а)

8. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ СМЕНИТЬ РАБОТУ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ?

01. да

02. нет

03. затрудняюсь ответить

9. КАК ДОЛГО ВАМ НУЖНА БЫЛА ПОМОЩЬ КОЛЛЕГ?

01. до 1 мес

02. до 2 мес

03. до 3мес

10. К КАКОЙ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА ВЫ ОТНОСИТЕСЬ?
01. руководитель
02. специалист
03. рабочий

11. ВАШ ПОЛ?
01. мужской
02. женский

12. ВАШ ВОЗРАСТ?
01. от 18 до 34 лет
02. от 35 до 50 лет
03. от 50 и выше

13. ВАШЕ ОБРАЗОВАНИЕ?
01. среднее образование
02. среднее профессиональное образование
03. незаконченное высшее
04. высшее образование
05. два и более высших
06. ученая степень

14. ВАШ СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ ООО УК «РУСМОЛКО»?
01. менее 1 г.
02. 1 -5 лет
03. свыше 5 лет

Благодарим за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вопросы для глубинного интервью

1. Имеется ли в Вашей компании утвержденное положение о системе наставничества?

2. На сколько развита система наставничества в данной организации?

3. Считаете ли Вы, что всем новичкам нужны наставники?

4. Какие цифровые технологии используются в системенаставничества в ООО УК «Русмолко»?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 37 наименований.
Рисунков 15, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.

Кузахметова Л.И.