

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка программы корпоративного наставничества

Обучающийся

Д.З. Киселева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

док. экон. наук, профессор М.О. Искосков

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Д.З. Киселева.

Тема работы: «Разработка программы корпоративного наставничества».

Научный руководитель: д.э.н., профессор М.О. Искосков.

Целью данной работы выступает разработка программы корпоративного наставничества для ООО «Агроторг», направленной на эффективное внедрение и развитие системы наставничества в организации.

Объектом исследования является программа корпоративного наставничества в ООО «Агроторг». Предмет составляют механизмы, методы и практические аспекты разработки и внедрения программы корпоративного наставничества.

Методы исследования: контент анализ, методы анализа, сравнения, синтеза, проведение интервью с сотрудниками магазина, анкетирование.

Краткие выводы: в 1 разделе рассмотрены и изучены теоретические и методологические аспекты процесса наставничества персонала предприятия, второй раздел посвящен комплексному анализу деятельности ООО «Агроторг», который позволил выявить проблемы, связанные с управлением процесса наставничества персонала. В 3 разделе предложены практические рекомендации по улучшению программы наставничества персонала.

Практическая значимость предложенных мероприятий заключается в создании такой программы наставничества, которая может значительно повысить уровень удовлетворенности и мотивации персонала, способствуя успешной реализации стратегических целей предприятия

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе 13 таблиц, 18 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации наставничества.....	7
1.1 Понятие, принципы и цели программ корпоративного наставничества..	7
1.2 Обзор существующих программ корпоративного наставничества в организациях сферы розничной торговли продовольственными товарами	15
2 Исследование практической применимости программы наставничества в ООО «Агроторг» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Агроторг».....	20
2.2 Анализ применяемой методики наставничества в «Агроторг».....	30
3 Совершенствование системы корпоративного наставничества на этапах адаптации и обучения в ООО «Агроторг» .....	48
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию программы наставничества в ООО «Агроторг».....	48
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	58
Заключение .....	63
Список используемой литературы и используемых источников .....	65
Приложение А Организационная структура ООО «Агроторг» .....	69
Приложение Б Положение по программе «Наставничество» для сотрудников от 01.06.2020 .....	70
Приложение В Опросный лист «Оценка уровня удовлетворенности персонала ООО «Агроторг»» .....	74
Приложение Г Выходная анкета увольняющегося ООО «Агроторг».....	76
Приложение Д Содержание тренинга «Наставничество» ТС «Пятерочка» ...	78
Приложение Е Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в кадровый резерв .....	79

## Введение

Актуальность темы исследования. В современном мире управление человеческими ресурсами претерпело существенные изменения, вызванные сложившейся экономической ситуацией. Стремительное внедрение новых технологий, расширение бизнеса и динамичное развитие отраслей приводят к постоянной необходимости найма новых сотрудников. Однако приход молодых специалистов часто сопровождается замедлением эффективности деятельности организации, поскольку они не обладают достаточным опытом работы в данной отрасли [12].

Разработка эффективной модели наставничества для адаптации молодых специалистов становится насущной задачей, поскольку новым сотрудникам необходима помощь в освоении рабочего окружения, усвоении ценностей предприятия и формировании необходимых навыков. Именно поэтому важную роль играет наставничество, где более опытные сотрудники, выступая в качестве наставников, могут передать свой опыт и знания.

Наставничество считается инвестицией в долгосрочное развитие организации и ее здоровье. Эффективное наставничество обеспечивает сохранение опыта высококвалифицированных специалистов, его передачу новичкам и, таким образом, обеспечивает преемственность в решении актуальных производственных и бизнес-задач [13].

Однако, многие организации воспринимают систему наставничества исключительно как инструмент адаптации новых сотрудников. Это обусловлено, в первую очередь, недостаточным осведомлением о современных подходах к организации наставничества в организациях.

Таким образом, исследование в области наставничества призвано расширить знания о потенциале и эффективности данного инструмента в современном бизнесе и подчеркнуть его роль в долгосрочной устойчивости и успехе предприятий.

Целью бакалаврской работы является разработка программы корпоративного наставничества для ООО «Агроторг», направленной на эффективное внедрение и развитие системы наставничества в организации.

Для достижения поставленной цели в работе были определены следующие задачи:

- провести теоретический анализ концепции и принципов корпоративного наставничества, а также изучить цели и методы программ корпоративного наставничества;
- провести обзор существующих программ корпоративного наставничества в организациях, работающих в сфере розничной торговли продовольственными товарами;
- осуществить организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Агроторг», включая анализ структуры и особенностей функционирования компании;
- проанализировать применяемую методику наставничества в ООО «Агроторг»;
- разработать программу корпоративного наставничества, адаптированную к конкретным потребностям и характеристикам ООО «Агроторг»;
- рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий.

Объектом исследования является программа корпоративного наставничества в ООО «Агроторг».

Предмет составляют механизмы, методы и практические аспекты разработки и внедрения программы корпоративного наставничества.

Практическая значимость. Разработанная программа корпоративного наставничества представляет собой ключевой элемент HR-стратегии, способствующий эффективной адаптации новых сотрудников, передаче опыта и знаний, а также укреплению внутренних коммуникационных связей в организации. Ее внедрение может значительно повысить уровень

удовлетворенности и мотивации персонала, способствуя успешной реализации стратегических целей предприятия.

Структура бакалаврской работы. Исследование состоит из введения трех разделов, выводов, списка используемой литературы и используемых источников и четырех приложений.

Первый раздел настоящего исследования представляет собой систематический анализ теоретического фундамента корпоративного наставничества, охватывающий ключевые концепции, принципы и цели данного подхода. Второй раздел анализирует практическую применимость программы корпоративного наставничества ООО «Агроторг». Третий раздел посвящен разработке практических рекомендаций для успешного внедрения программы корпоративного наставничества в компании.

# **1 Теоретические аспекты организации наставничества**

## **1.1 Понятие, принципы и цели программ корпоративного наставничества**

В любой сфере общественной деятельности вступление в должность молодого специалиста начинается с полного погружения в деятельность организации. Часто этап адаптации вновь прибывшего сотрудника сопровождается проблемами, связанными с недостаточным знакомством с организационными и корпоративными принципами взаимодействия и коммуникации, а также непониманием сфер деятельности и тонкостей функциональности организации. Это явление особенно заметно на крупных предприятиях или в организациях, характеризующихся сложной иерархией и значительным количеством персонала. Чтобы смягчить трудности, связанные с получением профессии, многие предприятия создают систему обучения и повышения квалификации молодых специалистов [5, с. 49].

Обучение и ассимиляция новичков под руководством опытных специалистов-практиков позволяет избежать многих проблем, в том числе преждевременного увольнения во время испытательного срока. В некоторых организациях этот процесс проводится от случая к случаю: стажер изучает официальные инструкции, а старшие коллеги, когда позволяет время, делятся своими современными идеями. И наоборот, другие тщательно контролируют процесс: определяют цели обучения, назначают лиц, ответственных за руководство, и запрашивают обратную связь у стажеров. По сути, они создают систему наставничества [31].

Наставничество понимается как добровольное, безвозмездное взаимодействие опытного предпринимателя с новичком или менее опытным предпринимателем на индивидуальной основе, предполагающее передачу опыта, знаний и проницательности от наставника к подопечному и осуществляемое с целью развития предприятия подопечного. Наставничество

помогает начинающим предпринимателям преодолеть психологический барьер неуверенности в себе [11, с. 101].

Признавая важность развития персонала, организации устанавливают корпоративный режим обучения, совершенствуя его структуру, одним из элементов которой является наставничество. Наставничество представляет собой многогранную задачу, сопряженную как с объективными вызовами, так и с субъективными сложностями, решение которых требует выполнения ряда организационных требований и разумного внедрения эффективных управленческих протоколов [32].

Бесспорно, наставничество является важнейшим процессом адаптации сотрудников в организации. Тем не менее, этот процесс требует тщательного рассмотрения, поскольку чрезмерно внимательный наставник может лишить подопечного возможности самостоятельно развивать навыки, в то время как неадекватное наставничество может оставить сотрудника без необходимой поддержки [33].

Независимо от того, осуществляется ли наставничество в неформальной форме или с помощью структурированных программ, поддержание оптимального равновесия может быть достигнуто с помощью нескольких простых методов. Первым важным шагом для наставников является размышление о стилях управления и идеях, которые могут оказаться полезными [1, с. 128].

Корпоративные программы наставничества представляют собой организованные мероприятия на предприятиях, направленные на содействие профессиональному развитию, распространению знаний и карьерному росту персонала. Эти инициативы объединяют опытных сотрудников (менторов) с менее опытными коллегами (подопечными), чтобы облегчить приобретение знаний, повышение квалификации и карьерный рост. Как правило, наставники дают указания, ободрение и советы своим подопечным, опираясь на свой собственный опыт и квалификацию [34].

Участие в программах наставничества потенциально может повысить вовлеченность сотрудников, их удовлетворенность работой и уровень удержания персонала, демонстрируя тем самым приверженность организации профессиональному развитию и продвижению по службе своих сотрудников.

Основополагающие принципы и цели корпоративных программ наставничества направлены на содействие профессиональному росту, обмену знаниями и карьерному росту в рамках организации. Структура этих программ направлена на установление значимых связей между опытными сотрудниками и сотрудниками с меньшим опытом работы, что способствует созданию благоприятной среды для обучения и повышения квалификации [7, с. 21]. Основополагающие принципы программ наставничества включают в себя следующее:

- добровольное участие. Участие в инициативах по наставничеству должно быть добровольным как для наставников, так и для подопечных, обеспечивая высокий уровень приверженности и мотивации всех сторон, вовлеченных в отношения наставничества;
- взаимное уважение и доверие. Важнейшим элементом отношений наставничества являются взаимное уважение, доверие и конфиденциальность, способствующие созданию среды, способствующей открытому и прозрачному общению между наставниками и подопечными;
- целевая ориентация. Программы наставничества должны быть целенаправленными, с четко очерченными целями и ожиданиями как для наставников, так и для подопечных. Установление конкретных и измеримых целей помогает сфокусировать отношения наставничества и отслеживать прогресс с течением времени;
- обучение на протяжении всей жизни. Особое внимание следует уделять содействию непрерывному обучению и развитию как наставников, так и подопечных в рамках программ наставничества. Участников следует поощрять к поиску новых задач, приобретению

дополнительных навыков и получению информации о тенденциях в отрасли и передовой практике;

- обратная связь и понимание. Содействие регулярной обратной связи и самоанализу помогает наставникам и подопечным оценивать свой прогресс, выявлять области для совершенствования и вносить необходимые коррективы для оптимизации эффективности отношений наставничества;
- инклюзивность и разнообразие. Корпоративные программы по наставничеству должны предусматривать инклюзивность и быть доступными для людей с различным образованием, опытом и жизненными взглядами. Стремление к разнообразию обогащает динамику наставничества и способствует формированию культуры инклюзивности в организации;
- принцип интеграции производственной и педагогической деятельности предполагает сотрудничество заинтересованных сторон предприятия для преодоления барьеров, препятствующих развитию и совершенствованию компетенций специалистов, необходимых для эффективной наставнической деятельности, и обеспечения преемственности наставнического корпуса. Практическая реализация этого принципа предполагает создание единой образовательной и производственной среды на предприятии, способствующей сохранению, приумножению и распространению профессиональных знаний и опыта, а также гарантирующей устойчивость наставнических кадров предприятия;
- принцип профессиональной диверсификации предусматривает возможность для наставников выбирать различные пути профессионального роста, что служит эффективным механизмом стимулирования их вовлеченности. Этот принцип реализуется путем постоянного изучения личности наставника и разработки прогрессивных педагогических подходов, позволяющих ему в

полной мере проявить свои профессиональные способности и динамично интегрировать их в свою деятельность по наставничеству;

- принцип комплементарного взаимодействия предполагает структурированное взаимодействие субъектов предпринимательства, обладающих различной квалификацией и уровнями, направленное на повышение коллективного эффекта от их совместных усилий с целью максимального использования существующих и новых интеллектуальных ресурсов предприятия для эффективной деятельности по наставничеству. Механизмы реализации этого принципа включают совместную разработку и реализацию командных проектов молодыми специалистами различной квалификации и уровня под руководством их соответствующих наставников [35].

Критерии отбора вышеупомянутых принципов были основаны на их актуальности для настоящего исследования, взаимосвязанности, взаимозависимости, а также необходимости и достаточности их коллективного применения, обоснованного их соответствием эмпирически наблюдаемым явлениям и их объяснительной полезностью [14].

В современных промышленных условиях основной механизм практической реализации принципов корпоративного обучения наставников, как показывают наши исследования, основан на интегративной парадигме. Эта парадигма предполагает объединение различных элементов, включая:

- объединение двух различных процессов, а именно корпоративного обучения технических специалистов и их подготовки к выполнению функций наставничества;
- объединение двух различных видов деятельности, охватывающих как профессиональные обязанности, так и обязанности наставника;
- вовлечение различных подразделений предприятия в процесс реализации инициатив по обучению корпоративных наставников;

- гармонизация организационных, структурных, содержательных и процедурных аспектов в рамках корпоративного обучения технических специалистов, направленная на содействие эффективной работе по наставничеству.

Устойчивое развитие процесса подготовки корпоративных наставников зависит от динамичных изменений в производственных условиях, постоянной модернизации технологических методологий, а также интеграции и использования передовых научно-технических достижений в рамках инновационных производственных парадигм. Эти изменения приводят к слиянию в сфере услуг, объединяя роли технических специалистов, что делает необходимым их непрерывное обучение в производственных условиях, дополняемое привлечением опытных специалистов-наставников [6, с. 25].

Сохранение кадрового состава наставников зависит от создания на предприятии образовательной и производственной среды, которая обеспечивает его адаптивность к внешним воздействиям, способствует высокой степени сплоченности персонала, сохраняет соответствие организационной культуре и способствует открытости новым концепциям и инициативам [25].

Эффективность процесса обучения корпоративных наставников обеспечивается за счет сочетания двух основных видов деятельности, присущих специалистам предприятия: профессиональных обязанностей и обязанностей по наставничеству. Плавная интеграция этих двух ролей в коллективе компании создает условия, способствующие постоянному и методичному совершенствованию их профессиональных, психологических, педагогических и методологических навыков. Такой синергетический подход соответствует требованиям современного производственного ландшафта и способствует более эффективному обучению молодого персонала предприятия.

Эффективность процесса корпоративного обучения наставников еще более повышается благодаря сочетанию организационных, структурных,

предметных и образовательных механизмов поддержки. Эта интегрированная система поддержки обеспечивает устойчивую динамику процесса обучения и обеспечивает непрерывность института наставничества на современных предприятиях.

Цели программ наставничества многогранны и включают в себя:

- передача знаний (содействие передаче знаний, навыков и опыта от более опытных наставников менее опытным подопечным, тем самым способствуя формированию квалифицированных и дееспособных сотрудников в организации);
- карьерный рост (содействие карьерному росту подопечных путем предоставления им руководящих указаний, рекомендаций и возможностей для профессионального развития и роста);
- развитие лидерских качеств (выявление и воспитание потенциальных будущих лидеров в организации с помощью наставничества, возможностей для лидерства и общения с высшим руководством);
- вовлечение и удержание сотрудников (повышение вовлеченности сотрудников, удовлетворенности работой и уровня удержания персонала за счет предоставления сотрудникам возможностей для обучения, развития и наставничества в рамках организации);
- планирование преемственности (содействие усилиям по планированию преемственности путем выявления и подготовки группы талантливых людей, готовых в будущем занять руководящие должности и выполнять важнейшие обязанности в организации) [24];
- организационная культура (культивирование процесса сотрудничества, командной работы и постоянного обучения в организации, где сотрудники чувствуют, что их ценят, поддерживают и дают им возможность полностью реализовать свой потенциал).

Главной целью наставничества является содействие плавной интеграции молодых сотрудников в производственный коллектив в качестве полноправных членов, обладающих необходимыми компетенциями для эффективного выполнения производственных задач при соблюдении трудовой дисциплины и норм общественного порядка.

Неуклонно придерживаясь этих принципов и целей, корпоративные программы наставничества могут эффективно способствовать профессиональному развитию и продвижению по службе сотрудников, тем самым способствуя общему успеху и устойчивости организации [27].

Современные требования, регулирующие наставничество, определяют несколько ключевых задач, в том числе:

- обеспечение молодых сотрудников компетенциями, необходимыми для качественного выполнения работы;
- усвоение лучших традиций, норм и этических стандартов персонала и корпоративного духа;
- воспитание таких моральных качеств, как дисциплина, бережливость, профессиональная честность и ответственность за результаты работы, профессиональная честность, ответственность за результаты труда, сознательное и творческое отношение к выполнению поручений;
- воспитание приверженности корпоративным ценностям, которых придерживается организация;
- ускорение траектории профессионального роста молодых сотрудников и повышение их способности самостоятельно и умело выполнять возложенные на них трудовые обязанности и социальные обязательства.

Крайне важно признать, что наставничество выходит за рамки его общепринятой интерпретации и охватывает более широкий круг задач, включая инициативы, направленные на привлечение молодых людей на предприятия и повышение их мотивации к профессиональной деятельности.

Внедрение системы наставничества в организации является ключевым компонентом, обеспечивающим многочисленные преимущества, такие как экономия затрат на обучение новых сотрудников, снижение текучести кадров и выявление потенциальных кандидатов для пополнения кадрового резерва [23]. Первостепенное значение имеет то, что система облегчает общение между новичками и основным персоналом организации, создавая благоприятную командную среду, которая положительно влияет на производительность труда [22, с. 320].

Таким образом, корпоративные программы наставничества играют ключевую роль в формировании культуры, характеризующейся обучением, сотрудничеством и постоянным совершенствованием внутри организаций, тем самым обеспечивая их долгосрочный успех и устойчивость.

## **1.2 Обзор существующих программ корпоративного наставничества в организациях сферы розничной торговли продовольственными товарами**

В современной экономике розничная торговля продовольственными товарами занимает важное место, обеспечивая доступность и удобство приобретения товаров повседневного спроса [21]. Сфера FMCG (быстро движущихся потребительских товаров) включает в себя широкий спектр продуктов, таких как продукты питания, товары для дома, гигиенические средства и другие неотъемлемые атрибуты повседневной жизни. С учетом динамичного развития технологий и изменения предпочтений потребителей, внимание к розничным сетям, их стратегиям и эффективности становится все более актуальным в современной деловой среде.

Среди ключевых ритейлеров России выделяется X5 Retail Group, «Магнит», Mercury Retail Group (торговые сети «Красное и белое», «Бристоль») «Лента», «Вкусвилл» и другие. На рисунке 1 представлены крупнейшие FMCG-ритейлеры в России по обороту по итогам 2023 года.

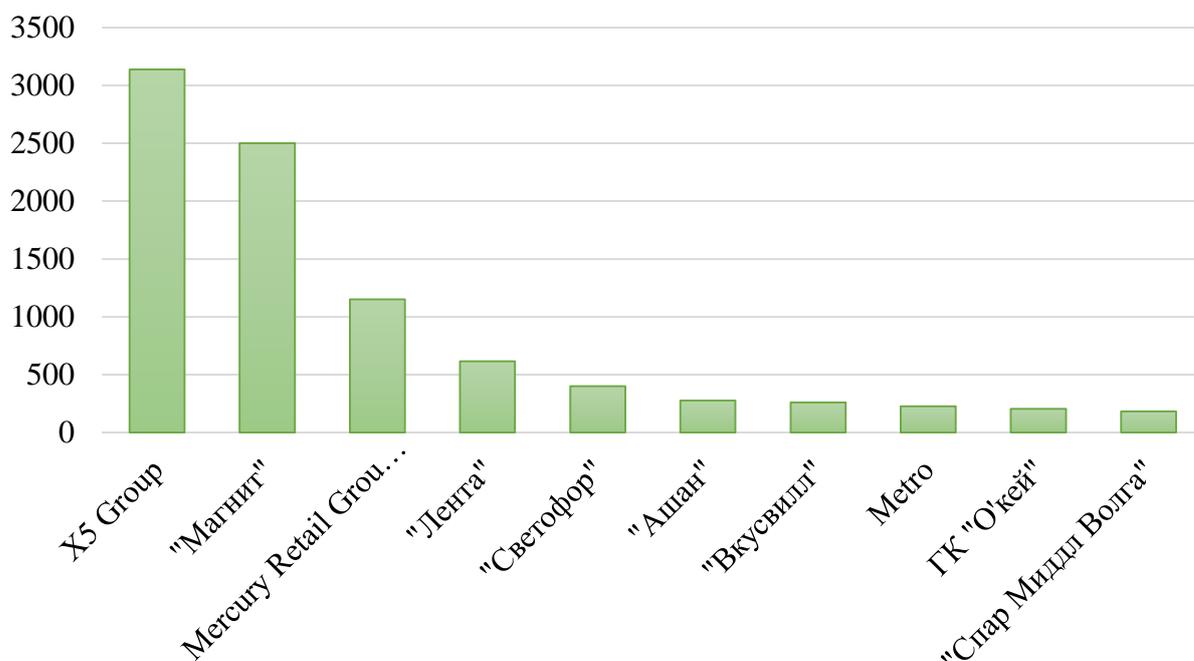


Рисунок 1 – Крупнейшие FMCG-ритейлеры в России по обороту по итогам 2023 года

Далее рассмотрим программы корпоративного наставничества в российских ритейлинговых компаниях.

ООО «Лента» является одним из ключевых игроков в розничной торговле продовольственными товарами в России, предлагая широкий ассортимент товаров в гипермаркетах, супермаркетах, а также предоставляя услуги онлайн-торговли через свои платформы и сервисы партнеров [2].

Наставничество в ООО «Лента» имеет целый ряд преимуществ и целей. Во-первых, оно обеспечивает быструю адаптацию новых сотрудников к рабочей среде и корпоративной культуре компании [20]. Кроме того, программа наставничества способствует повышению лояльности к компании, улучшению взаимодействия в команде и формированию культуры передачи знаний и опыта внутри «Ленты». Благодаря наставничеству, новички быстрее осваивают ключевые процессы работы, улучшают качество сервиса и участвуют в развитии высокопрофессиональной команды.

Программа наставничества в ООО «Лента» представляет собой отлаженный и структурированный процесс, состоящий из нескольких этапов.

На первом этапе наставник знакомит новичка с функционалом должности, четко определяя задачи, сроки и ожидаемый результат. Важно объяснить, когда и как выполнять задачи, а также почему они важны и как они влияют на работу компании. Новичку также необходимо понять, как выполнить поставленные задачи.

На втором этапе наставник демонстрирует эталонное выполнение задания на собственном примере, подробно объясняя последовательность действий. Новичок наблюдает и задает вопросы, а по окончании наставник уточняет, все ли было усвоено [19].

Третий шаг предполагает совместное выполнение задания наставником и новичком. Цель данного этапа – проверить готовность новичка к самостоятельному выполнению задачи и оценить правильность работы по контрольным точкам. Наставник также может попросить новичка повторить определенный этап, если качество работы не удовлетворяет.

На последнем этапе новичок выполняет задание самостоятельно, а наставник дает обратную связь и обсуждает критерии оценки выполненной работы. Если задача выполнена в соответствии с эталоном, обратная связь направлена на поддержание текущего уровня. В случае необходимости корректировки наставник указывает, что именно нужно изменить, предоставляя ситуационную обратную связь в соответствии с правилами компании.

В результате успешного наставничества как новичок, так и наставник получают ряд преимуществ и ценностей, включая быструю адаптацию в новой должности, улучшение взаимодействия в команде, рост качества сервиса и привлекательный имидж работодателя.

Программа наставничества в сети магазинов «Магнит» (АО «Тандер») представляет собой комплексный подход к обучению новых сотрудников, охватывающий как основные аспекты работы в магазине, так и специфические навыки по категорийному менеджменту и логистике.

Одним из ключевых элементов программы является создание более 2000 школ-магазинов, предназначенных специально для обучения новичков. Эти магазины отбираются по определенным критериям, обеспечивая присутствие сильной команды и отлаженных процессов. Каждому новому сотруднику назначается наставник, который помогает освоить полученные знания на практике и успешно адаптироваться в новой должности.

Для обучения по категорийному менеджменту разработаны образовательные программы, основанные на внутренних знаниях и опыте компании. Новички проходят электронные курсы по вводу в должность, а затем отрабатывают необходимые навыки и получают новые знания при помощи экспертов от бизнеса. В рамках обучения также акцентируется важность развития навыков переговоров, эффективной коммуникации, анализа данных и знания рынка.

Для сотрудников логистических центров запущена «Школа логистики», где акцентируется внимание на культуре безопасности. Программа наставничества охватывает более 16000 наставников, а более 2000 сотрудников проходят специальные программы подготовки наставников, обеспечивая эффективное функционирование всей системы обучения и развития персонала в сети «Магнит».

В рамках наставничества в компании ООО «Ашан» каждому новому сотруднику назначается наставник. Эта практика широко распространена и имеет глубокие корни в корпоративной культуре. Программа обучения молодых специалистов направлена на то, чтобы каждый новый сотрудник ознакомился с основными принципами работы компании и быстро вошел в рабочие процессы. Новички получают важные знания и навыки с помощью специально разработанных программ адаптации, которые позволяют им эффективно интегрироваться в коллектив и ощутить поддержку со стороны коллег.

Наставничество в ООО «Ашан» строится на принципах интеграции, поддержки и внимательного отношения. Новички могут рассчитывать на

помощь и содействие со стороны своего наставника, который оказывает помощь не только в работе, но и в адаптации к новой среде. Они также могут обратиться к менеджеру или руководителю направления в случае необходимости. В «Ашан» ценится уважительное и дружелюбное общение между коллегами, что способствует формированию дружной и поддерживающей атмосферы в команде.

Крупнейшие российские ритейлеры активно внедряют систематические программы наставничества для обучения и развития своих сотрудников. Эти программы не только способствуют быстрой адаптации новых сотрудников к рабочей среде, но и развивают их профессиональные навыки, повышая эффективность работы и уровень обслуживания клиентов. Они также создают благоприятную рабочую атмосферу, основанную на взаимопонимании, поддержке и развитии каждого сотрудника, что способствует росту компаний в конкурентной среде розничной торговли продовольственными товарами.

Таким образом, наставничество представляет собой эффективный инструмент для развития сотрудников, обеспечивая не только передачу знаний и опыта, но и формирование устойчивых взаимоотношений в коллективе. Кроме того, наставничество способствует повышению мотивации и эффективности работы персонала, что в свою очередь положительно сказывается на результативности организации в целом.

Успешная реализация программ наставничества требует комплексного подхода и учета индивидуальных особенностей каждого сотрудника. Также необходимо обеспечить систематичность и структурированность процесса, а также обратную связь для постоянного улучшения программ и методик наставничества.

## 2 Исследование практической применимости программы наставничества в ООО «Агроторг»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Агроторг»

Ведущей компанией розничной торговли в России является X5 Group – торговая организация, управляющая такими продуктовыми торговыми сетями, как «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик», а также цифровыми сервисами, включая «Vprok.ru Перекрёсток», 5Post, «Много Лосося», и медиаплатформу Food.ru.

В X5 Group действует двухуровневая система управления, которая включает в себя Management Board и Supervisory Board. Эти два органа функционируют независимо друг от друга и подотчетны Общему собранию акционеров (рисунок 2).

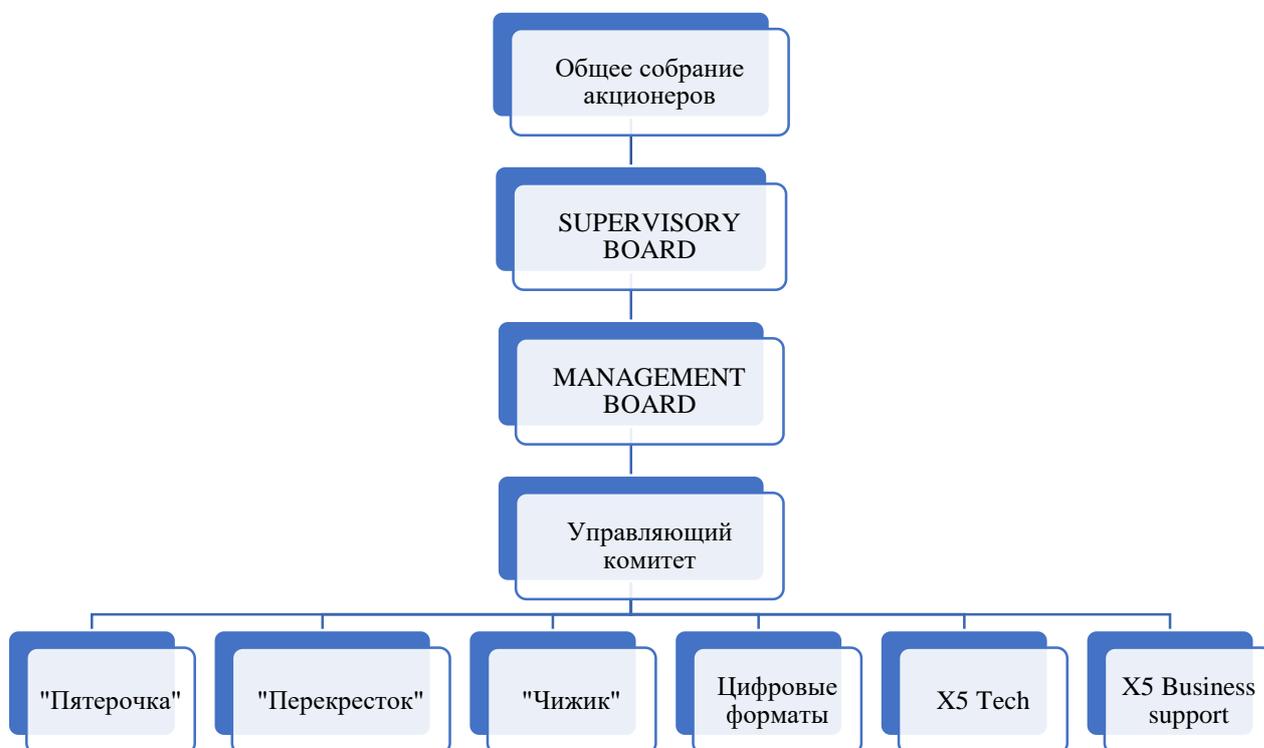


Рисунок 2 – Структура корпоративного управления X5 Group

Management Board несет общее руководство компанией и контролирует все аспекты корпоративного управления. Он отвечает за достижение корпоративных целей, реализацию стратегии и политики компании, а также за соблюдение законов и нормативных требований. Supervisory Board предоставляет консультации и надзор за деятельностью Management Board, а также отслеживает общее состояние компании, ее стратегию и результаты операций. Этот орган также отвечает за использование передовых знаний и опыта в деятельности компании.

Модель управления персоналом в розничных сетях и подразделениях отражает философию X5 по управлению организацией как совокупностью отдельных направлений, которые вместе составляют Группу и вносят свой вклад в ее деятельность. Единые центры компетенции в ключевых областях кадровой политики разрабатывают общие подходы и межформатные программы, методологии и правила на уровне подразделений. Каждая розничная сеть и крупная бизнес-единица Группы, включая «X5 Технологии», X5 Digital, «X5 Поддержка бизнеса» и другие, обладает кадровым подразделением, которое занимается подбором и адаптацией персонала, а также управлением и организацией его деятельности.

Бизнес-партнеры по управлению персоналом оказывают помощь новым и менее крупным бизнес-единицам. Стратегическое управление персоналом осуществляется головными подразделениями торговых сетей; они также формируют ключевую HR повестку. Региональные подразделения отвечают за все аспекты кадровой деятельности и следят за соответствием международным и локальным нормам и стандартам.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает главный актив группы X5 и крупнейшей в ее составе – общество с ограниченной ответственностью «Агроторг» («Пятёрочка»). Компания развивает формат магазинов «у дома», предоставляя клиентам удобные возможности для приобретения необходимых товаров. По состоянию на конец 2023 года под управлением ООО «Агроторг» находится более чем 23 тысячи магазинов с

лидирующими позициями на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, с чистой розничной выручкой в размере 2,1 трлн рублей за истекший год. Помимо сетевых магазинов, под управлением компании находится 61 распределительный центр и более 4745 собственных грузовых автомобилей на всей территории Российской Федерации. На рисунке 3 представлена выручка торговых сетей X5 Group за 2023 год.



Рисунок 3 – Доля торговых сетей в общей выручке X5 Group за 2023 г., млрд. руб.

Компания ООО «Агроторг» зарегистрирована 28.12.1998 г., первый магазин торговой сети открылся в 1999 г. в Санкт-Петербурге. Юридическим адресом является г. Санкт-Петербург, вн.тер.г. муниципальный округ № 78, пр-кт Невский, д. 90/92.

Всего компания осуществляет 87 видов экономической деятельности. Основной вид – Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах (47.19).

Целью ООО «Агроторг» является максимизация прибыли, которая реализуется через максимальное удовлетворение нужд потребителей.

В 2019 году была представлена новая концепция торговой сети, в рамках которой стартовала программа обновления торговой сети ООО «Агроторг». Эта программа включает в себя такие направления, как свежесть и качество продукции, низкие цены и скидки, лидерство в удобстве, а также заботу о местных сообществах. В рамках этой концепции в магазинах «Пятерочка» уделяется особое внимание свежести и качеству продуктов, устанавливаются минимальные цены и предоставляются скидки для социально значимых групп, совершенствуются сервис и инфраструктура магазинов для удобства покупателей, а также внедряются экологические инициативы для содействия в сохранении окружающей среды.

Главная миссия «Пятерочки» — заслужить доверие гостей. Основные ценности «Пятерочки» — это командность, стремление, уважение, честность и клиентоориентированность.

Организационная структура управления в ООО «Агроторг» представляет собой линейно-штабную систему, в которой линейные руководители действуют по принципу единоначалия, а для обеспечения компетентности управленческих решений создаются функциональные подразделения, возглавляемые ведущими специалистами в соответствующих областях (Приложение А, рисунок А.1).

Управление компанией осуществляется через совет учредителей X5 Group, который является основным органом управления и несет ответственность за стратегические решения, контроль за финансовым состоянием, назначение высшего руководства и формирование общей стратегии развития предприятия.

Исполнительный директор, возглавляемый Владиславом Курбатовым с января 2022 года, отвечает за общее управление компанией, разработку стратегических планов развития, управление финансами и персоналом, операционные процессы и взаимодействие с заинтересованными сторонами. Его роль заключается в обеспечении эффективности и долгосрочного успеха компании, принятии важных стратегических решений и развитии бренда.

Все сотрудники осуществляют свою деятельность в соответствии с должностными инструкциями, что обеспечивает систематизацию трудового процесса и согласованность действий внутри организации.

В 2023 году торговая сеть «Пятёрочка» акцентировала внимание на трансформации, где центральным аспектом стала культура партнёрства, воплощенная в проекте «Директор магазина — партнёр». Этот проект придал больше автономии и ответственности директорам магазинов, включая увеличение их полномочий по управлению персоналом, мотивации продаж и ассортиментом товаров. Стартовав в осенний период 2022 года в 16 магазинах, программа к концу 2022 года охватила 1 091 магазин, что составляет 6% сети. Расширение роли директоров-партнёров привело к дополнительной прибыли в размере более 200 млн рублей к концу 2023 года, что обуславливает планы компании видеть 25% руководителей магазинов в качестве партнёров к 2024 году. Постоянный рост числа и качества участников проекта, а также внедрение лучших практик работы уже действующих директоров-партнёров, способствуют увеличению эффективности программы.

Проанализируем операционные показатели деятельности компании ООО «Агроторг», чтобы оценить динамику её развития и эффективность в достижении поставленных целей (таблица 1).

Таблица 1 – Основные результаты операционной деятельности компании ООО «Агроторг»

Показатель	2021	2022	2023	Темп прироста %, 2022 к 2021 гг.	Темп прироста %, 2023 к 2022 гг.
Количество магазинов	16709	17972	19164	8%	7%
Торговая площадь, тыс. кв. м	6542	7048	7497	8%	6%
Чистая розничная выручка, млрд. руб.	1597	1794	2123	12%	18%
Количество посещений, млн.	4662	5029	5524	8%	10%

В период с 2020 по 2022 годы компания продемонстрировала устойчивый рост операционных показателей. Количество магазинов выросло

с 16709 до 19164, торговая площадь увеличилась с 6542 до 7497 тыс. кв. метров, а чистая розничная выручка увеличилась с 1597 до 2123 миллиардов рублей. Кроме того, количество посещений увеличилось с 4662 до 5524 миллионов. Этот положительный тренд подтверждается темпом прироста показателей: прирост количества магазинов составил 8% за 2021 год по сравнению с 2020 годом и 7% за 2022 год по сравнению с 2021 годом, торговой площади - 8% и 6% соответственно, чистой розничной выручки - 12% и 18%, а количество посещений - 8% и 10%., что свидетельствует о стабильном росте операционной деятельности компании и ее эффективности в привлечении клиентов и расширении бизнеса.

Для комплексного анализа деятельности ООО «Агроторг» необходимо рассмотреть также основные организационно-экономические показатели, включая общее финансовое состояние компании, её рентабельность, оборачиваемость активов, эффективность использования ресурсов, а также структуру капитала и его движение. Эти показатели являются ключевыми для понимания текущего положения предприятия, выявления его сильных и слабых сторон, а также определения стратегических направлений развития.

Основой исследования стала финансовая отчетность ООО «Агроторг» за 2020-2022 год (таблица 2).

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Агроторг» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022/2021 гг.		2023/2022 гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм (+/-)	Темп прироста %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	1680298872	2002786487	2363462814	322487615	19,19%	360676327	18,01%
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1245248995	1495405325	1826363149	250156330	20,09%	330957824	22,13%
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	435049877	437581556	537099665	2531679	0,58%	99518109	22,74%

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Управленческие расходы,	0	28128267	32773369	28128267	-	4645102	16,51%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	362657606	329822124	396610282	-32835482	-9,05%	66788158	20,25%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	72392271	79631165	107 716 014	7238894	10,00%	28084849	35,27%
Чистая прибыль, тыс. руб.	11051877	21016364	36 646 251	9964487	90,16%	15629887	74,37%
Основные средства, тыс. руб.	144307829	518007895	590 027 587	373700066	258,96%	72019692	13,90%
Оборотные активы, тыс. руб.	166 457 492	251 039 598	295 227 713	84582106	50,81%	44188115	17,60%
Численность ППП, чел.	250635	269580	287460	18945	7,56%	17880	6,63%
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9022860	11322360	12648240	2299500	25,49%	1325880	11,71%
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	6704	7429	8222	725,12	10,82%	792,60	10,67%
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	36	42	44	6	16,67%	2	4,76%
Фондоотдача (стр1/стр8)	12	4	4	-7,78	-66,80%	0,14	3,60%
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	10	8	8	-2,12	-20,97%	0,028	0,35%
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	4%	4%	5%	-0,003	-7,71%	0,006	14,63%
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	5%	4%	5%	-0,002	-4,57%	0,005	11,14%
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,0096	0,0093	0,0095	-0,0003	-3,29%	0,0003	3,14%

Выручка компании за три года продемонстрировала стабильный рост, увеличившись на 19% в 2022 году и на дополнительные 18% в 2023 году. Себестоимость продаж и валовая прибыль также увеличились соответственно на 20% и 1% в 2022 году, а затем на 22% и 22% в 2023 году. Положительная динамика выручки и чистой прибыли свидетельствует о том, что компания эффективно управляет своими ресурсами, успешно масштабирует бизнес и привлекает новых клиентов.

Анализ изменений в валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли является ключевым для понимания финансового состояния компании (рисунок 4).

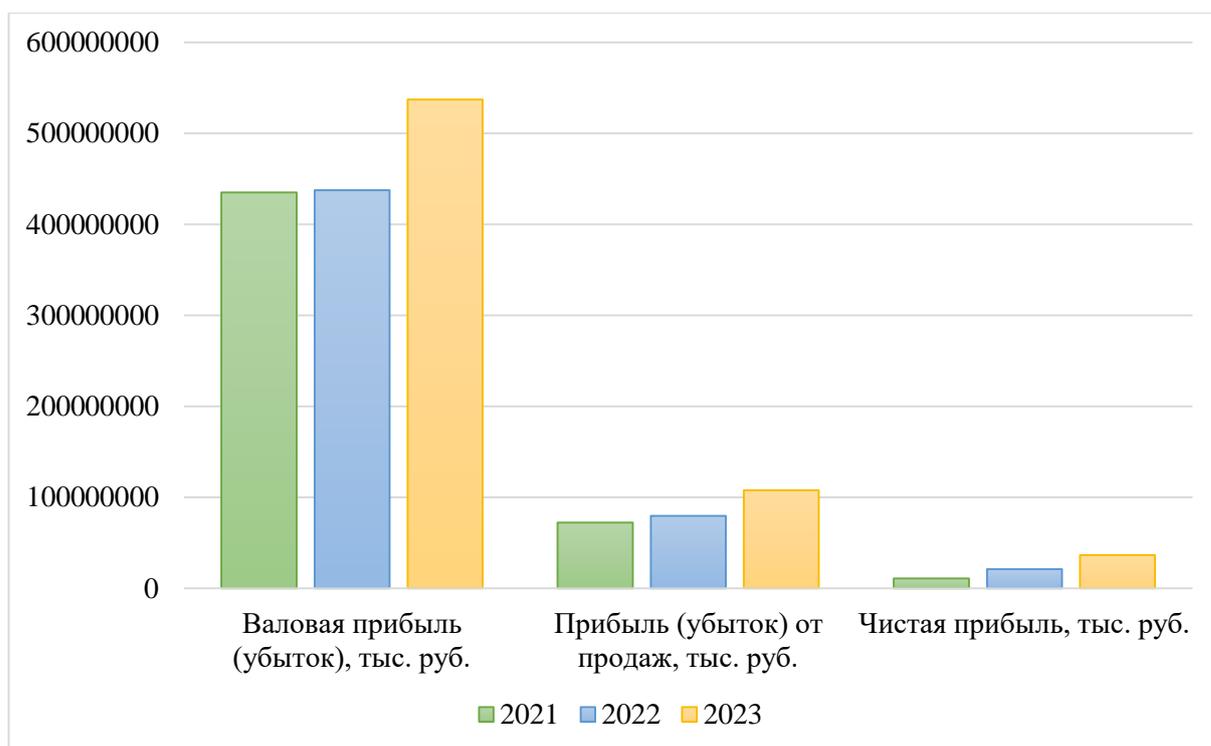


Рисунок 4 – Динамика показателей прибыли ООО «Агроторг» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Валовая прибыль компании ООО «Агроторг» выросла с 435 млн. руб. в 2021 году до 537 млн. руб. в 2023 году, что составляет прирост на 32% за два года. Прибыль от продаж также увеличилась с 73 млн. руб. в 2021 году до 107 млн. руб. в 2023 году, что составляет прирост на 87%. Чистая прибыль ООО «Агроторг» существенно выросла на 90% в 2022 году и на 74% в 2022 году, отражая увеличение эффективности управления и рост доходности. Рост показателей прибыли указывает на повышение эффективности деятельности компании и улучшение ее финансового положения за исследуемый период времени.

Персонал играет важную роль в обеспечении эффективности операций и уровня обслуживания клиентов в магазинах сети «Пятерочка» (рисунок 5). Анализ численности сотрудников позволяет оценить динамику изменения штатного состава и его соответствие бизнес-потребностям компании.

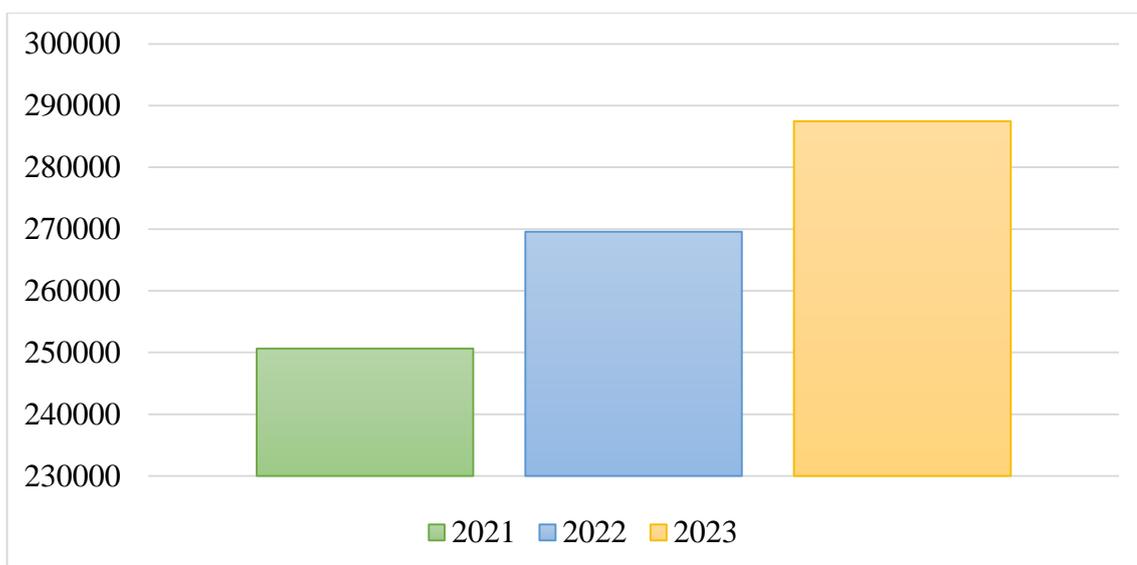


Рисунок 5 – Динамика численности персонала в ООО «Агроторг» за 2021-2023 гг, чел.

Численность персонала компании за период с 2021 по 2023 год продемонстрировала устойчивый положительный тренд, с увеличением на 18945 человек или 8% к 2021 году и дополнительным приростом на 17880 человек, что составляет 7% к 2022 году. Вместе с тем, фонд оплаты труда персонала также заметно вырос за данный период. С 2021 по 2022 год он увеличился на 2299500 тыс. рублей, что составляет 25%, а с 2022 по 2023 год – на 1325880 тыс. рублей или 12%. Эти показатели свидетельствуют о постоянном росте численности персонала и уровня его оплаты в компании. Данный положительный динамический тренд указывает на стремление компании ООО «Агроторг» к расширению своей деятельности и развитию бизнеса, что, в свою очередь, может способствовать повышению производительности и общей эффективности предприятия.

Следует отметить некоторые негативные тенденции, включая снижение оборачиваемости активов на 21% в 2022 году, а также снижение фондоотдачи на 67%. Падение показателей указывает на то, что компания может столкнуться с проблемами в управлении издержками или ценообразованием, что может негативно сказаться на финансовых показателях компании в долгосрочной перспективе.

Анализ рентабельности является важным аспектом в оценке финансового состояния компании, поскольку он позволяет определить эффективность её деятельности и способность генерировать прибыль от продаж. Рентабельность продаж и рентабельность производства являются ключевыми показателями, которые помогают оценить доходность бизнеса (рисунок 6).



Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности продаж и производства ООО «Агроторг» за 2021-2023 гг., %

В случае с ООО «Агроторг» рентабельность продаж показывает отношение прибыли от продаж к выручке. В период с 2021 по 2023 годы этот показатель сначала снизился с 5% до 4%, а затем возрос до 5%. Это означает, что компания смогла повысить эффективность своей деятельности и увеличить прибыльность от реализации товаров или услуг.

С другой стороны, рентабельность производства учитывает не только доходы от продажи товаров, но и затраты на их производство и реализацию. В случае ООО «Агроторг» этот показатель также увеличился за анализируемый период с 4% до 5%. Это говорит о том, что компания смогла эффективно

управлять производственными затратами и увеличить рентабельность своего бизнеса.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Агроторг» показал стабильный рост компании и эффективное управление ресурсами. «Пятерочка» продемонстрировала устойчивый рост ключевых показателей, таких как выручка, прибыль, численность персонала, что свидетельствует о её успешной стратегии развития и адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Однако необходимо учитывать, что некоторые аспекты, такие как управленческие расходы и оборачиваемость активов, требуют дополнительного внимания для оптимизации процессов и дальнейшего улучшения финансовых показателей компании.

## **2.2 Анализ применяемой методики наставничества в ООО «Агроторг»**

В современном бизнесе обратная связь становится все более важным элементом для эффективного управления и развития компаний. Особенно это актуально для корпораций с множеством сотрудников и разветвленной организационной и географической структурой, таких как ООО «Агроторг». Эффективная система обратной связи, разработанная X5 Group, является неотъемлемой частью стратегии управления персоналом и поддержки его развития. Подобные механизмы позволяют не только оценивать уровень удовлетворенности сотрудников, но и выявлять проблемные аспекты в организации труда, корпоративной культуре и взаимоотношениях в коллективе.

Ключевым элементом системы обратной связи X5 Group является прозрачность и доступность каналов коммуникации для сотрудников на всех уровнях и в различных сферах деятельности. В 2022 году Группой был внедрен проект обратной связи eNPS, который является важным шагом в развитии системы управления персоналом не только в «Пятерочке», но и

других активов X5 Group. Этот проект позволяет измерять и анализировать уровень лояльности сотрудников и выявлять их потребности и ожидания от работы в компании. Полученные данные помогают выявить проблемные зоны и разработать меры по их устранению, что способствует улучшению климата в коллективе и повышению эффективности работы всей организации.

В 2022 году команда экспертов из департамента обучения и развития Торговой сети «Пятерочка» провела обширное исследование существующей системы адаптации и наставничества в компании, применяя метод дизайна мышления. Ранее считалось, что наставниками должны быть самые результативные сотрудники, лидеры по показателям производительности. Однако исследование позволило понять, что навыки «хард скиллс» новичок может освоить самостоятельно, и наставничество играет более широкую и важную роль, чем просто передача знаний и навыков.

В ходе исследования было проведено множество опросов, глубоких интервью и встреч со стейкхолдерами различных категорий сотрудников: новичками, опытными специалистами, потенциальными наставниками и бывшими работниками компании. Выявлены следующие цели сотрудников во время обучения (рисунок 7).

Также в ходе исследования выделены ключевые боли персонала:

- страх: много информации, правильный выбор, непонимание;
- обучение, экзамен и работа не связаны друг с другом;
- давно не учился;
- нет желания меняться.

Исследование выявило недостатки системы адаптации в ООО «Агроторг». Процесс подготовки сотрудника из должности продавца-кассира к должности заместителя директора занимал четыре недели. Новичок осваивал новую роль в сотрудничестве с наставником, который передавал информацию «из уст в уста». Основная ответственность за передачу знаний лежала на наставнике. В результате компания пересмотрела подход к подготовке

сотрудников, разделив процесс на несколько этапов: корпоративные учебные треки для изучения основных тем и поддержка наставника на практике.

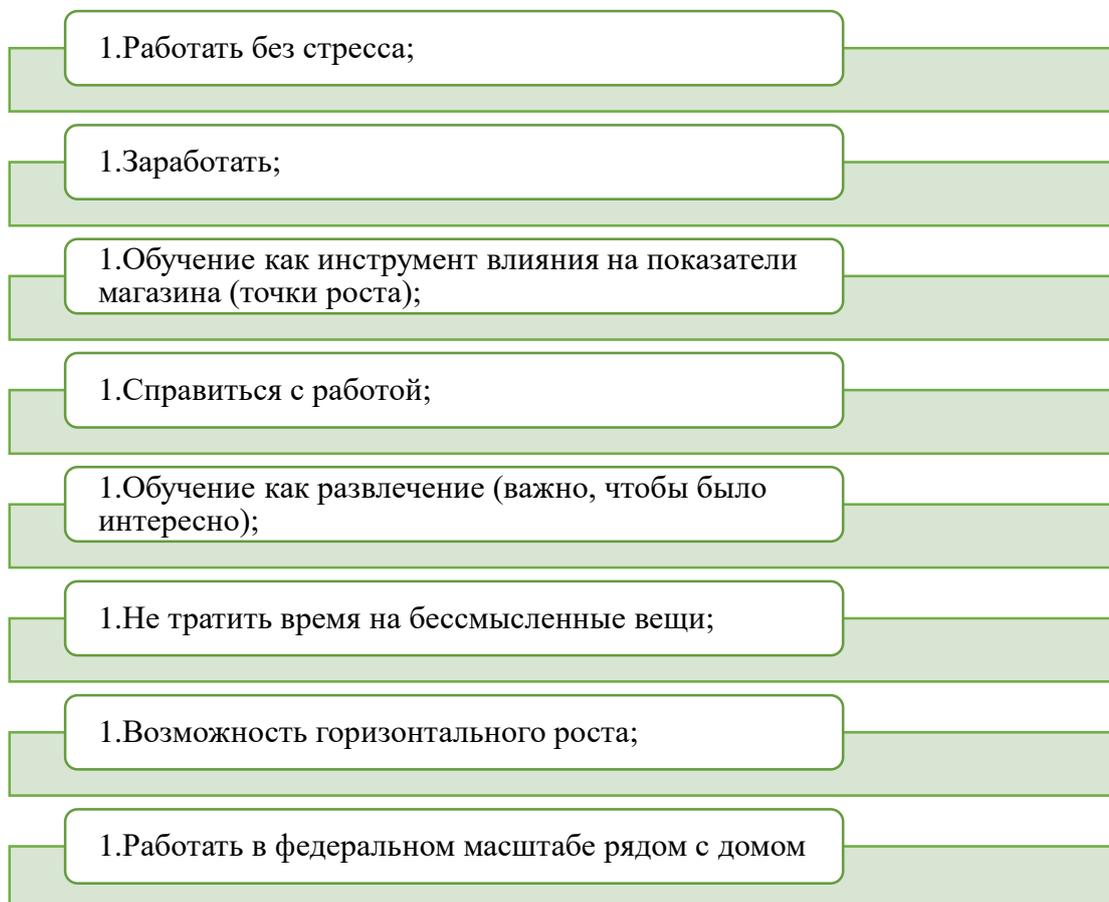


Рисунок 7 – Цели сотрудников ООО «Агроторг» во время обучения

На данный момент магазинах работает около 4 000 наставников. Для стимулирования этого количества существует система поощрений за успешную подготовку новых сотрудников, включая материальные и нематериальные мотиваторы, а также проведение профессиональных конкурсов.

Эффективность модернизированной системы корпоративного наставничества ООО «Агроторг» возможно рассмотреть на примере магазина «21538 Пятерочка», который располагается по адресу: Ульяновская область,

Тереньгульский район, с. Ясашная Ташла, улица Ленина, дом 83, сеть «Пятёрочка»

Организационная структура магазина «21538 Пятёрочка» является линейной и подразумевает иерархическую организацию подразделений и ясное распределение обязанностей и полномочий. В такой структуре каждое подразделение и его руководитель отчитывается перед вышестоящим звеном, что обеспечивает четкость и прозрачность управления. Каждый отдел имеет свои подразделения и специалистов, которые отвечают за конкретные аспекты работы (рисунок 8).



Рисунок 8 – Организационная структура магазина «21538 Пятёрочка»

Персонал магазина включает в себя ряд ключевых должностей, начиная от директора магазина и заместителя директора, ответственных за общее управление и разработку стратегий, и заканчивая продавцами-кассирами,

заботящимися о обслуживании покупателей и соблюдении порядка. Также в состав персонала входят товаровед, уборщик, охранник и другие сотрудники, обеспечивающие бесперебойную работу магазина и комфортное обслуживание покупателей.

Наблюдается разнообразие структуры персонала внутри организации. Компания Х5 придерживается принципа сбалансированности, уделяя внимание равным возможностям для всех сотрудников, включая аспекты пола, возраста и образования и др. Структура и состав персонала предприятия по категориям представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ движения персонала ООО «Агроторг» по категориям за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, %	
				2022/2021 гг.	2023/2022 гг.
1	2	3	4	5	6
Руководители	2	3	2	50,00%	-33,33%
Менеджеры	2	2	1	0,00%	-50,00%
Специалисты	3	3	2	0,00%	-33,33%
Рабочие	6	7	7	16,67%	0,00%
Всего	13	15	12	15,38%	-20,00%

Анализируя данные таблицы 5, можно отметить, что в период с 2021 по 2022 год количество руководителей, менеджеров и специалистов возросло, однако в 2023 году произошло снижение численности представителей указанных категорий персонала. Наибольшее отклонение в процентном соотношении наблюдается в категории «Менеджеры», где снижение составило 50% по сравнению с предыдущим годом. Таким образом, общее количество сотрудников также снизилось на 20% к 2023 году. Эти изменения могут быть связаны с различными факторами, включая изменения в бизнес-модели предприятия, рыночные условия и стратегические решения руководства компании.

Динамика персонала работников магазина «21538 Пятерочка» по возрасту представлена на рисунке 9.

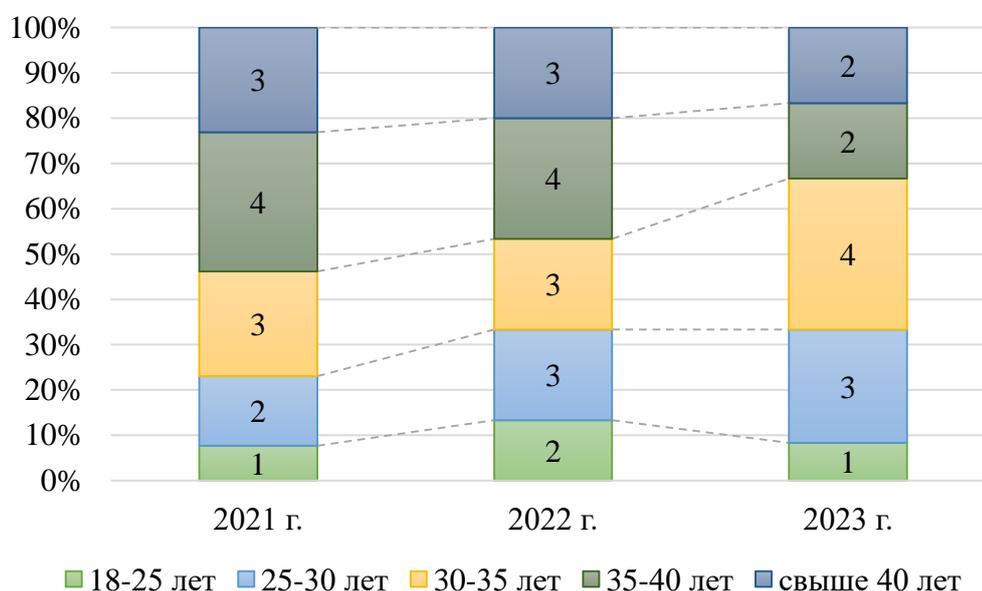


Рисунок 9 – Динамика численности персонала по возрастному признаку

На предприятии в основном трудятся сотрудники в возрастной группе 35-40 лет. В период с 2021 по 2022 год отмечается прирост численности работников в возрастных категориях от 18 до 30 лет, что свидетельствует о притоке молодых кадров на предприятие. Однако, в 2023 году наблюдается снижение численности как молодых работников в возрасте от 18 до 25 лет, так и сотрудников старше 35 лет, что связано с процессами ротации персонала или изменениями в кадровой политике компании. Наиболее существенное отклонение отмечается в категории работников в возрасте от 18 до 25 лет, где зафиксировано сокращение численности на 50% к 2023 году. Данная динамика обусловлена как внутренними факторами, вроде корректировки стратегии набора персонала, так и внешними, такими как экономические или социокультурные изменения, что требует дальнейшего исследования для более глубокого анализа и принятия адекватных управленческих решений.

Уровень образования персонала играет ключевую роль в определении эффективности и квалификации работников. Важно отметить, что различные должности требуют разного уровня образования для выполнения специфических задач. Анализ динамики персонала по уровню образования предоставлен в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика персонала по уровню образования

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, %	
				2022/ 2021 гг.	2023/ 2022 гг.
1	2	3	4	5	6
Высшее	4	5	5	25,00%	0,00%
Среднее специальное	5	4	5	-20,00%	25,00%
Среднее	3	5	2	66,67%	-60,00%
Без образования	1	1	0	0,00%	-100,00%

В период исследования отмечается устойчивый рост числа сотрудников с высшим образованием, что говорит о стремлении организации привлекать специалистов с более высокими квалификационными характеристиками. С другой стороны, наблюдается колебания в численности сотрудников со средним специальным образованием, что может быть связано с изменениями в стратегии найма или потребностями компании в определенных специализированных навыках.

В ходе анализа также отмечается значительное снижение численности сотрудников со средним образованием, что свидетельствует о предпочтении компанией специалистов с более высоким уровнем образования или общей стратегической переориентации в процессе найма. Ввиду отсутствия сотрудников без образования в 2023 году, можно предположить о стремлении компании к повышению уровня квалификации и профессионализма сотрудников.

Анализ движения кадров является важным инструментом управления персоналом, который позволяет компаниям понять динамику изменений в составе своего персонала за определенный период времени. Этот анализ

необходим для выявления тенденций, оценки эффективности кадровой политики, а также для принятия обоснованных управленческих решений. Показатели, характеризующие движение персонала предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения кадров магазина «21538 Пятерочка» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение, %	
				2022/ 2021 гг.	2023/ 2022 гг.
1	2	3	4	5	6
Фактическая численность, чел.	13	15	12	15,38%	-20,00%
Уволено работников, чел.	1	2	1	100,00%	-50,00%
Выбыло работников, чел	2	5	4	150,00%	-20,00%
Принято, чел	3	4	2	33,33%	-50,00%
ССЧ, чел.	15	18	14	20,00%	-22,22%
Коэффициент оборота по приему, %	20,00%	22,22%	14,29%	11,11%	-35,71%
Коэффициент оборота по выбытию, %	13,33%	27,78%	28,57%	108,33%	2,86%
Коэффициент текучести кадров, %	20,1%	39,12%	36,33%	94,63%	-7,13%
Коэффициент стабильности (постоянства), %	76,92%	53,33%	58,33%	-30,67%	9,37%

Анализируя динамику показателей персонала с 2021 по 2023 год, отмечается фактическая численность персонала в исследуемом периоде демонстрирует изменчивость, характеризуемую сначала увеличением на 15,38%, а затем снижением на 20,00%. Это указывает на нестабильность в компании, вызванную различными факторами, такими как экономические условия или изменения в стратегии управления персоналом. Во-вторых, коэффициент оборота по приему снизился на 35,71% с 2022 по 2023 год, что может указывать на сокращение процессов найма или более строгий отбор кандидатов.

Коэффициент стабильности (постоянства) также продемонстрировал снижение на 30,67%, свидетельствуя о менее стабильной ситуации в компании в 2023 году. Коэффициент текучести кадров увеличился почти вдвое с 2022 по 2023 год. Высокие значения этого коэффициента могут указывать на

проблемы в организации, такие как неудовлетворенность сотрудников, недостаточное вознаграждение, несоответствие ожиданиям и т. д.

В магазине «Пятерочка» процесс адаптации сотрудников базируется на системе наставничества, которая регулируется Положением о «Наставничестве» (с 01.06.2020 г.) и обеспечивает эффективную подготовку персонала к выполнению рабочих обязанностей (Приложение Б, рисунок Б.1). Система включает в шесть ключевых этапов (рисунок 10).

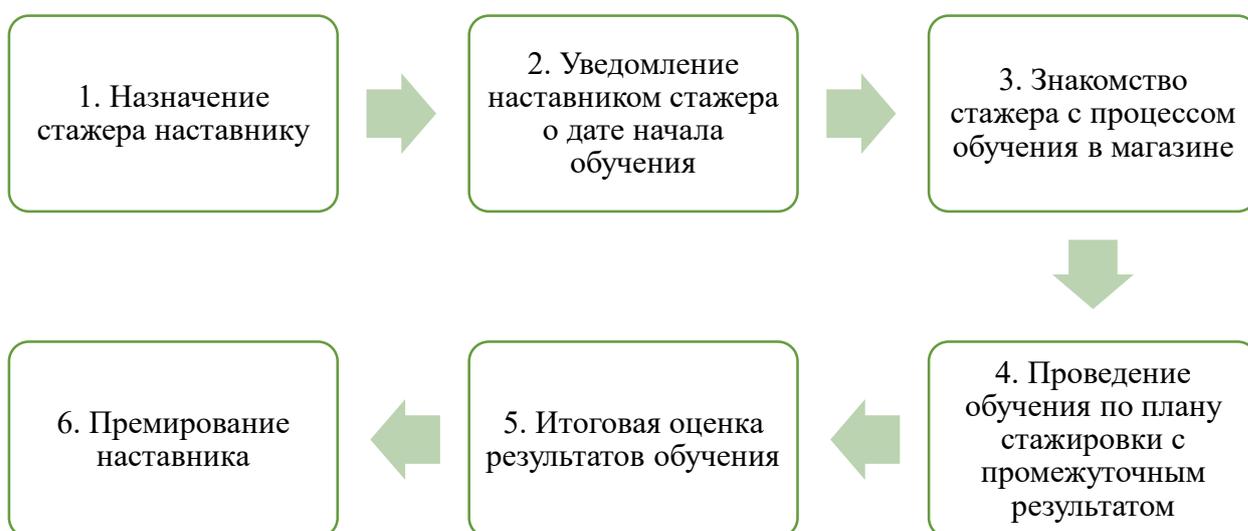


Рисунок 10 – Ключевые этапы наставничества магазина «21538 Пятерочка»

Задачи наставничества в рамках компании ТС «Пятерочка» включают следующие аспекты:

Для компании:

- обучение новых сотрудников компании на рабочем месте в установленные сроки с требуемым качеством;
- обеспечение успешной адаптации новых сотрудников к профессиональной деятельности;
- повышение квалификации работников при переходе на новые должности;

- оптимизация временных и материальных затрат компании на обучение и профессиональную подготовку новых работников;
- быстрое усвоение стандартов, бизнес-процессов и правил внутреннего трудового распорядка стажерами [3].

Для руководителя:

- обеспечение приобретения новыми работниками необходимых знаний и навыков для успешного выполнения профессиональных обязанностей;
- быстрая адаптация новых сотрудников в структурном подразделении и магазине;
- развитие стажеров для качественного выполнения профессиональных функций в соответствии с нормами и стандартами компании;
- поощрение и развитие успешных работников через роль наставника.

Для нового работника:

- освоение должностных обязанностей и технологий работы на рабочем месте;
- знакомство с нормами и стандартами компании;
- практическое применение получаемых знаний и навыков;
- быстрая адаптация к коллективу.

ООО «Агроторг» устанавливает строгие критерии для отбора кандидатов на роль наставников:

- требуется опыт работы не менее 4 месяцев на соответствующей должности, где предполагается осуществление наставничества;
- кандидаты должны продемонстрировать высокую производительность за последние 4 месяца в выполнении требуемых операций, превышающую средний уровень в распределительном центре;

- не допускаются кандидаты с более чем 4 ошибками в месяц за последние 4 месяца работы;
- кандидаты должны быть мотивированы выполнять обязанности по обучению других сотрудников и обладать необходимыми навыками передачи опыта;
- необходимо демонстрировать знание и умение хорошо выполнять рабочие обязанности, не получив нареканий от клиентов, коллег и руководства;
- кандидаты должны обладать четкой и грамотной речью;
- важно, чтобы кандидаты проявляли лояльность к компании и способствовали формированию позитивного отношения в коллективе.

Критерии и нормативы для оценки эффективности наставников в магазине «Пятерочка» определяются в соответствии с установленными стандартами. Рекомендуемое количество наставников зависит от должности и числа магазинов в кластере [28]. Оценка эффективности проводится на основе анкет обратной связи стажеров, прохождения итогового теста знаний и результатов собеседования с руководителем. Критерии оценки включают отношение успешно аттестованных стажеров к общему числу завершивших обучение, а также средние баллы по анкетам обратной связи и тестированию (таблица 6).

Таблица 6 – Критерии и нормативы для оценки эффективности наставников

1	2
Нормативы по количеству Наставников	Рекомендуемое количество наставников: 1-2 Наставника в должностях администратор/заместитель директора, директор для 10-12 магазинов 1-2 Наставника в должности супервайзер на кластер
Оценка эффективности	Оценка анкет обратной связи стажера Max 100% Norm 80% Итоговый тест знаний по программе обучения Max 100% Norm 80% Прохождение собеседования с руководителем

Продолжение таблицы 6

1	2
Критерии оценки эффективности Наставников для ежеквартального рейтинга	Составляется рейтинг по наставникам по следующим критериям: Отношение всех успешно сдавших аттестацию (сдавших тестирование и прошедших собеседование с руководителем) с первого раза ко всем стажерам, завершившим обучение Баллы по анкете обратной связи (не ниже 80%) Средний балл тестирования по завершению обучения по всем направленным к наставнику стажерам. Средний балл по анкете обратной связи по всем завершившим обучение стажерам [4].

Премирование наставников в магазинах ТС «Пятерочка» зависит от макрорегиона и должности стажера, который проходит обучение (таблица 7).

Таблица 7 – Премирование наставников в зависимости от региона

Размеры премии по макрорегионам (с учетом регионального коэффициента и северной надбавки) из расчета за одного обученного стажера, руб.			
Макрорегион/Должность стажера	Супервайзер (при стажировке по программе директора)	Директор, заместитель директора, администратор	Старший продавец-кассир
МР Москва	3500	3500	2500
МР Северо-Запад	3150	3150	2250
МР Центр	2450	2450	1750
МР Юг	2450	2450	1750
МР Северный Кавказ	2450	2450	1750
МР Волга	2450	2450	1750
МР Волга-Север	2450	2450	1750
МР Урал	2800	2800	2000
МР Южный Урал	2800	2800	2000
МР Сибирь	2800	2800	2000

Рассмотрим план стажировки продавца-кассира на должность старшего продавца-кассира магазина «21538 Пятерочка» (таблица 8).

Таблица 8 – Нормативная длительность и план стажировки сотрудника на должность старшего продавца-кассира

Наименование функционала	Длительность стажировки (рабочие смены, за вычетом смены, содержащей в себе обучение в классе, выдачу СИЗ и т.д.)	Условия обучения на дополнительный функционал
Дистанционное обучение: Ознакомление с торговым залом и товарным ассортиментом	3	Прохождение курса «Работа в торговом зале», изучение стандартов обслуживания, видеоматериалы о товарном ассортименте [18]
Дистанционное обучение: Работа с кассовым оборудованием и программным обеспечением	3	Обучение на курсе «Профессия Старший продавец-кассир», применение практических навыков на кассе, видеоинструкции
Дистанционное обучение: Взаимодействие с покупателями и обеспечение высокого уровня сервиса	3	Прохождение курса «Наш покупатель счастлив (продвинутый уровень)», симуляция общения с покупателями, тестирование навыков обслуживания
Стажировка с наставником: Ознакомление с торговым залом и товарным ассортиментом	3	Практическое обучение в реальной рабочей среде под руководством наставника, адаптация к окружающим условиям, практические задания [8]
Стажировка с наставником: Работа с кассовым оборудованием и программным обеспечением	3	Непосредственное применение навыков на кассе при наличии наставника, обратная связь и корректировка действий, тренинги и практические упражнения
Стажировка с наставником: Взаимодействие с покупателями и обеспечение высокого уровня сервиса	3	Практическое применение навыков обслуживания при реальном общении с покупателями под контролем наставника, анализ эффективности и обратная связь

Нормативная длительность стажировки занимает меньше трех недель и делится на самостоятельную часть (прохождение дистанционного курса) и на стажировку с наставником. Нормативное количество наставников должно быть не менее 10% фактической. Наставником в зависимости от данной

должности может быть администратор, заместитель директора, директор. Размер премии для наставника, который стажирует продавца-кассира в Ульяновской области (МР Волга), составит 1750 рублей.

Представленный план стажировки позволяет новым сотрудникам успешно адаптироваться к рабочей среде и осваивать необходимые навыки для эффективной работы на складе.

ООО «Агроторг» осуществляет регулярные опросы удовлетворенности сотрудников каждые полгода в каждой из своих торговых точек и распределительных центров [9]. Для этого компания использует сервис happy-job.ru, обеспечивающий анонимность участников опроса [17]. Этот подход позволяет собирать максимально объективную обратную связь от персонала.

Процесс опроса проводится таким образом, чтобы каждый сотрудник мог свободно выразить свое мнение и оценить условия работы. Приложение В, рисунок В.1 содержит пример опроса, предоставляемого сотрудникам для заполнения. Работодатель активно анализирует результаты опросов и принимает меры для улучшения ситуации на основе выявленных потребностей и предложений персонала.

Компания обращает особое внимание на отзывы сотрудников, учитывая их при формировании стратегии управления персоналом и внедрении изменений.

Рассмотрим ключевые результаты опроса сотрудников магазина «Пятерочка», г. Ульяновск (рисунки 11-13).



Рисунок 11 – Статистика по ответам на вопрос №1

Большинство сотрудников, 75% от общего числа опрошенных, выразили удовлетворенность условиями работы в магазине. В целом условия труда соответствуют ожиданиям и потребностям персонала.

Однако, проблемная область заключается в том, что 25% сотрудников выразили недовольство условиями работы. Из этого следует, что по-прежнему есть некоторые аспекты, которые не удовлетворяют определенную часть персонала. Чтобы улучшить уровень удовлетворенности сотрудников условиями работы, необходимо обратить внимание на причины, по которым часть персонала выразила недовольство [10]. Возможные причины могут включать в себя недостаточное оснащение рабочих мест, неудовлетворительные условия труда (например, шум, некомфортная температура), ограничения в карьерном росте или возможности для профессионального развития, а также проблемы в организации трудового процесса.

25% сотрудников выразили высокую степень удовлетворенности организацией процесса адаптации (рисунок 12).

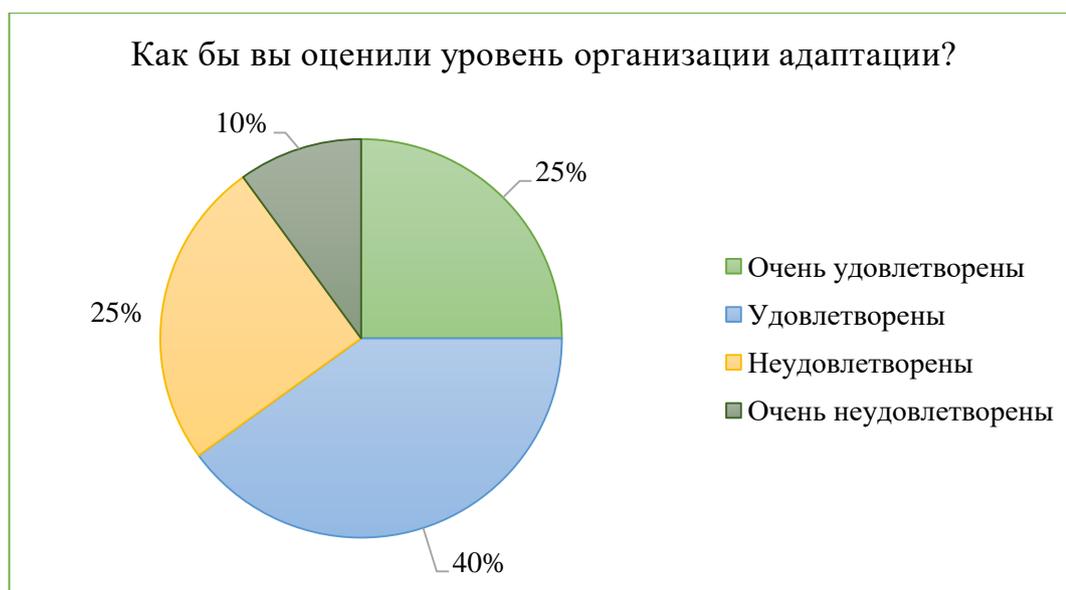


Рисунок 12 – Статистика по ответам на вопрос №2

Более половины опрошенных (40%) также выразили удовлетворенность, но не на самом высоком уровне. Тем не менее, существенная часть персонала (35%) выразила недовольство или даже очень низкую степень удовлетворенности процессом адаптации.

Проблема, выявленная при анализе вопроса №2, заключается в том, что организация процесса адаптации не полностью отвечает ожиданиям и потребностям сотрудников. Это может привести к недостаточной эффективности процесса адаптации, замедлению интеграции новых сотрудников в коллектив и снижению их профессиональной эффективности.

В результате анализа движения персонала в рамках исследования, проведенного во втором разделе данной дипломной работы, была обнаружена высокая текучесть кадров. С учетом этого факта, компания предпринимает шаги для более детального выявления причин увольнений и проблемных аспектов в работе. В рамках этих усилий сотрудникам, покидающим компанию, предлагается заполнить специальную выходную анкету (Приложение Г, рисунок Г.1). Целью анкеты является сбор информации о причинах увольнения, выявление проблемных моментов в работе компании и

предложение мер для их устранения. Некоторые результаты анкетирования представлены на рисунках 13-14.

Результаты анкетирования показали, что увольняются чаще всего молодые сотрудники в возрасте от 18 до 25 лет (70% от общего числа сотрудников).



Рисунок 13 – Статистика по ответам на вопрос №3

В результате анализа ответов на вопрос №5 о причинах увольнения сотрудников, можно сделать вывод о том, что наиболее часто встречающимися мотивами ухода сотрудников

В результате анализа ответов на вопрос о причинах увольнения сотрудников, можно сделать вывод о том, что наиболее часто встречающимися мотивами ухода сотрудников являются поиск новой рабочей позиции и недовольство условиями работы, такими как недостаточное вознаграждение, недостаточные возможности для профессионального роста, неприемлемые условия труда или неудовлетворительные бенефиты (рисунок 14) [16].

Значительная часть респондентов указала на другие причины увольнения, такие как конфликты с коллегами или руководством,

несоответствие ожиданиям от работы, проблемы со здоровьем и другие факторы, которые могут быть уникальны для каждого сотрудника.



Рисунок 14 – Статистика по ответам на вопрос №5

Анализ системы корпоративного наставничества в магазине «21387 Пятерочка» выявил следующие проблемы:

- многие из наставников не обладают необходимым опытом и компетенциями для эффективного обучения новых сотрудников,
- отсутствует структурированная методика обучения и учебные материалы;
- отсутствие четких критериев оценки прогресса стажеров и работы наставников затрудняет контроль и управление обучающим процессом;
- руководители не всегда оказывают должную поддержку наставникам и не следят за процессом обучения новых сотрудников.

Решение данных проблем требует комплексного подхода, включающего улучшение системы подготовки наставников, внедрение системы оценки эффективности наставничества и активное вовлечение руководства в процесс обучения и развития персонала. Это позволит повысить эффективность корпоративного наставничества и обеспечить более успешную адаптацию новых сотрудников в организации.

### **3 Совершенствование системы корпоративного наставничества на этапах адаптации и обучения в ООО «Агроторг»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию программы наставничества в ООО «Агроторг»**

Разработка и внедрение системы наставничества являются стратегическими шагами, направленными на решение ряда значимых задач в управлении персоналом и повышении производственной эффективности предприятия. Учитывая особенности деятельности и условия работы ООО «Агроторг», внедрение такой системы становится необходимостью для успешной адаптации и обучения персонала, обеспечения стабильности трудовых отношений и повышения уровня профессионализма сотрудников.

Система наставничества играет ключевую роль в успешной интеграции новых сотрудников в трудовой коллектив. Это существенно влияет на стабильность и эффективность работы организации, а также на профессиональное развитие персонала и общую производственную деятельность. Реализация такой системы позволит сократить время адаптации новых сотрудников и повысить качество этого процесса.

Более того, система наставничества способствует улучшению профессионального уровня персонала и сокращению временных и материальных затрат на обучение. Обучение и развитие сотрудников внутри предприятия имеют важное стратегическое значение для конкурентоспособности и устойчивого развития организации. Эффективное наставничество позволяет предприятию быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды и эффективнее реагировать на вызовы рыночной конкуренции.

Неотъемлемой частью внедрения системы наставничества является развитие кадрового резерва и формирование пула высококвалифицированных специалистов внутри организации. Это обеспечивает стабильность кадровой

политики и непрерывность передачи опыта и знаний от опытных сотрудников к молодому поколению.

Наставник играет ключевую роль в процессе адаптации новых специалистов и передаче опыта работы. Его задача не ограничивается только обучением новичков профессиональным навыкам и знаниям, но также включает помощь в успешной интеграции в коллектив и корпоративную культуру предприятия. Для эффективного выполнения этой роли наставник должен обладать рядом ключевых качеств и навыков.

Прежде всего, наставник должен обладать высоким уровнем профессионализма и компетентности в своей области. Его глубокие знания и опыт работы позволяют ему эффективно передавать свой опыт и знания новичкам. Кроме того, важно, чтобы наставник обладал отличными коммуникативными навыками и способностью ясно и доступно объяснять материал, адаптировать его под уровень понимания ученика.

Низкий уровень работы наставников в магазине «21538 Пятерочка» объясняется нехваткой мотивации и ориентиров наставнической деятельности. Это приводит к тому, что новым сотрудникам приходится самостоятельно налаживать общение с коллегами и руководством, что затрудняет их социально-психологическую адаптацию. Следовательно, необходимо модернизировать систему наставничества, чтобы она соответствовала современным стандартам и обеспечивала возможность получения обратной связи от новых сотрудников.

В рамках решения выявленных проблем предлагается следующий набор мероприятий:

- организация специализированного обучения для наставников. Проведение обучающих мероприятий в формате как офлайн, так и онлайн, с учетом выявленных зон роста и потребностей. Обучение включает в себя такие аспекты, как развитие коммуникативных навыков, управление процессом обучения, адаптация программы обучения к конкретным потребностям стажеров;

- внедрение системы оценки результатов стажировки и работы наставников. Предполагает разработку четких критериев для оценки прогресса стажеров и эффективности работы наставников. Это обеспечит возможность объективной оценки работы системы наставничества и принятия мер для её улучшения. Оценка результатов стажировки и деятельности наставников станет основой для принятия решений о премировании, что стимулирует наставников к более эффективному выполнению своих обязанностей и повышению качества обучения новых сотрудников;
- разработка индивидуальных планов развития сотрудников. Для решения проблемы отсутствия структурированной методики обучения и учебных материалов предлагается разработать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника. Такой подход обеспечит более структурированное и целенаправленное обучение, а также поможет сотрудникам освоить необходимые компетенции для эффективной работы.

Эти меры позволят улучшить работу системы наставничества и обеспечить более успешную адаптацию новых сотрудников в организации. Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

С учетом предложенных мероприятий, в системе адаптации сотрудников добавляется дополнительный первый этап – обучение наставников (рисунок 15).

Внедрение первого этапа обучения для наставников в программу наставничества играет ключевую роль в её усовершенствовании и повышении эффективности, которая проявляется в следующих аспектах:

- повышение профессиональной компетентности. Обучение наставников обеспечивает необходимый арсенал знаний, умений и методов для эффективного руководства процессом обучения новых сотрудников;

- повышение качества обучения. Осведомленные и подготовленные наставники предоставляют более качественное и целенаправленное обучение, учитывая требования компании и индивидуальные потребности стажеров;
- улучшение процесса адаптации. Эффективное обучение наставников помогает новым сотрудникам быстрее вливаться в коллектив и овладевать необходимыми навыками, повышая производительность и уровень удовлетворенности;
- стимулирование мотивации наставников. Обучение наставников признает их важность для организации, повышая их внутреннюю мотивацию и преданность обязанностям;
- поддержка профессионального роста. Предоставление возможностей для обучения и развития наставников способствует созданию благоприятной среды для профессионального и личного роста, что в долгосрочной перспективе способствует совершенствованию обучающей среды в организации.



Рисунок 15 – Ключевые этапы наставничества магазина «21538 Пятерочка» с учетом предложенных мероприятий

Обучение наставников включает в себя доступ к образовательным ресурсам через учебный портал [5ka.eduson.tv](http://5ka.eduson.tv), где сотрудники могут проходить тренинги и семинары онлайн в удобное для них время. Эти ресурсы охватывают различные аспекты развития личности и профессиональных навыков, включая тайм-менеджмент, развитие коммуникативных и социальных навыков, умение решать конфликты и давать обратную связь. В результате наставники улучшают свои навыки и компетенции, что способствует повышению качества и эффективности их работы [30].

Для наставников также предусмотрен специальный тренинг под названием «Наставничество», который разработан с учетом специфики их роли и задач (Приложение Д, рисунок Д.1). Основной акцент делается на роли наставника как ключевого фигуранта в процессе обучения новых сотрудников. Наставник должен не только передавать знания, но и стимулировать развитие профессиональных навыков у своих подопечных, оказывая им поддержку и обратную связь на каждом этапе адаптации. Ключевые компоненты тренинга включают определение задач наставника, этапы обучения на рабочем месте, методы передачи информации, правила постановки задач, предоставление обратной связи, виды контроля и предоставление дополнительных материалов для самостоятельного изучения, что совместно обеспечивает наставникам необходимые инструменты для эффективного обучения и сопровождения новых сотрудников.

Для эффективного оценивания работы системы наставничества и повышения её качества предлагается внедрение системы оценки результатов стажировки и работы наставников, которая включает в себя разработку критериев для оценки прогресса стажеров и эффективности работы наставников (таблицы 9-10). Каждый критерий оценки имеет определенное количество баллов (от 0 до 2), а сумма баллов по всем критериям будет влиять на оплату работы наставника и его дальнейшее развитие в компании. Максимальное количество баллов 18. При превышении порога в 11 баллов (60%), программа наставничества считается эффективной. Когда наставник

достигает 15 баллов и более, предусмотрена ежеквартальная региональная премия в размере 1 750 рублей за каждого стажера.

Таблица 9 – Критерии оценки прогресса стажера

Критерий оценки	Пояснение	0 баллов	1 балл	2 балла
Освоение рабочих процессов и процедур	Оценивается способность стажера уверенно выполнять рабочие задачи и следовать установленным процедурам.	Не достигнут критерий, стажер испытывает значительные трудности при выполнении задач и не следует процедурам	Стажер способен выполнять задачи, но иногда требует помощи и направления	Стажер успешно освоил рабочие процессы и процедуры, демонстрируя навыки самостоятельной работы
Профессиональное развитие	Оценивается способность стажера учиться, развиваться и применять новые знания в работе.	Стажер не проявляет интереса к профессиональному росту и не демонстрирует желания учиться	Стажер проявляет умеренный интерес к профессиональному развитию и иногда обращается за помощью	Стажер активно участвует в обучении, демонстрирует желание развиваться и успешно применять новые знания
Взаимодействие в команде	Оценивается способность стажера работать в коллективе, сотрудничать с коллегами и принимать участие в общих задачах.	Стажер не инициирует контакты с коллегами и не взаимодействует в команде, часто предпочитает работать в одиночку	Стажер иногда участвует в командных мероприятиях, но не проявляет активности в совместной работе	Стажер активно взаимодействует с коллегами, способствует командному духу и готов помочь другим
Адаптация к корпоративной культуре	Оценивается уровень приспособления стажера к особенностям корпоративной среды, её ценностям и нормам.	Стажер не вписывается в корпоративную культуру, не следует корпоративным правилам и не проявляет уважения к корпоративным ценностям	Стажер частично адаптировался к корпоративной среде, но иногда нарушает корпоративные нормы и проявляет непонимание ценностей компании	Стажер успешно адаптировался к корпоративной культуре, следует корпоративным правилам и проявляет уважение к ценностям организации

Таблица 10 – Критерии оценки прогресса стажера

Критерий оценки	Пояснение	0 баллов	1 балл	2 балла
Компетентность и профессионализм	Оценивается уровень знаний и опыта наставника в своей области, а также способность передавать их стажерам.	Не достигнут критерий, наставник не обладает необходимыми знаниями и навыками и не способен их эффективно передавать	Наставник обладает базовыми знаниями и опытом, но иногда испытывает затруднения в передаче информации	Наставник обладает высоким уровнем компетентности, успешно передает знания и навыки, вдохновляя стажеров
Эффективность обучения	Оценивается способность наставника эффективно обучать стажеров и помогать им в освоении новых задач и навыков.	Не достигнут критерий, наставник не способен эффективно объяснять материал и помогать стажерам	Наставник иногда успешно обучает стажеров, но не всегда находит подход к ним и не может решить все их вопросы	Наставник эффективно обучает стажеров, находит подход к каждому из них и помогает им в решении всех возникающих вопросов
Мотивация и поддержка	Оценивается способность наставника мотивировать стажеров и предоставлять им поддержку в процессе обучения и адаптации.	Не достигнут критерий, наставник не проявляет интереса к успехам стажеров и не оказывает им поддержку	Наставник иногда мотивирует стажеров, но не всегда проявляет активное участие в их успехах	Наставник успешно мотивирует стажеров, стимулирует их развитие и предоставляет им необходимую поддержку
Систематичность и последовательность	Оценивается способность наставника систематически и последовательно проводить обучение и контролировать прогресс стажеров.	Не достигнут критерий, наставник не следует плану обучения и не контролирует прогресс стажеров	Наставник иногда следует плану обучения, но не всегда проводит его систематически и последовательно	Наставник систематически и последовательно проводит обучение, следует плану и контролирует прогресс стажеров
Результативность	Оценивается конечный результат работы наставника в виде успешной адаптации стажеров и достижения ими поставленных целей.	Не достигнут критерий, стажеры не достигают поставленных целей и не адаптируются к рабочей среде	Наставник иногда достигает успешной адаптации стажеров, но не всегда помогает им достигнуть поставленных целей	Наставник успешно помогает стажерам достигнуть поставленных целей и адаптироваться к рабочей среде

Ужесточение оценки работы наставника предполагает изменение оплаты труда. Ранее наставнику оплачивалось лишь 40% рабочего времени, даже если требовалось больше усилий. Теперь же оплачиваются все затраченные им часы на работу с новичком. Это справедливая практика, которая мотивирует наставников вкладывать больше усилий в процесс обучения и поддержки стажеров. На рисунках 16-17 представлены сравнительные схемы оплаты наставникам за работу с одним стажером до мероприятий и после.

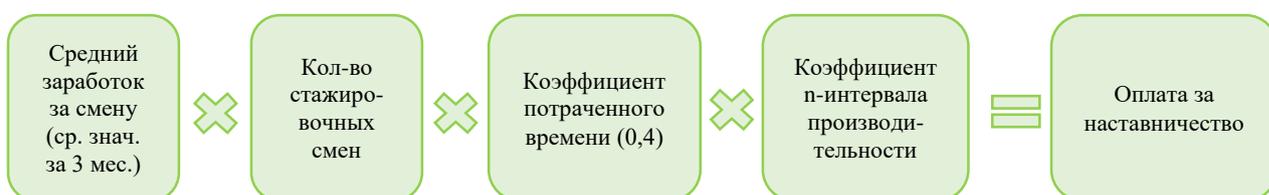


Рисунок 16 – Схема начисления вознаграждения до предложенных мероприятий

Пример расчета суммы вознаграждения наставнику-администратору до предложенных мероприятий =  $2400 \times 7 \times 0,4 \times 1 = 6\,720$  руб.



Рисунок 17 – Схема начисления вознаграждения после предложенных мероприятий

Пример расчета суммы вознаграждения наставнику-администратору после предложенных мероприятий =  $42 \times 1 \times 240 = 10\,080$  руб.

Таким образом, сумма вознаграждения для наставника-администратора выросла с 6 720 до 10 080 рублей после внедрения предложенных

мероприятий. Это демонстрирует значительное повышение мотивации наставников, поскольку они теперь получают более справедливое вознаграждение за свою работу. Увеличение оплаты за проведенное время с новичком будет стимулировать наставников к более активному и эффективному взаимодействию с ними, что в конечном итоге может привести к улучшению качества обучения и адаптации новых сотрудников.

Критерии оценки работы наставника будут представлены в специальном документе – «Положение о системе оценки эффективности работы наставников». В нем будут четко описаны критерии оценки, их значения и способы их достижения.

Сотрудник сможет ознакомиться с этими критериями через различные каналы внутри организации, такие как внутренние сети, электронные ресурсы компании или при помощи обучающих программ и тренингов [15]. Также руководство предоставит консультации и разъяснения по этим критериям наставникам, чтобы обеспечить им полное понимание требований и ожиданий компании. Это поможет сотрудникам наставничества ясно видеть, какие действия и результаты оцениваются, и как они могут улучшить свою производительность и эффективность в работе.

Для дальнейшего совершенствования программы наставничества были разработаны индивидуальные планы развития как для новых, так и для существующих сотрудников (Приложение Е, рисунок Е.1). Один из примеров такого плана представлен наставнику Крылову Е.Д. в Приложении Е. В нем учитываются ключевые цели и ожидания сотрудников, а также их потребности в профессиональном росте. Каждый план разработан индивидуально с учетом специфики работы и потенциала каждого сотрудника [29]. Основная цель таких планов – обеспечить сотрудникам определенный курс развития и помочь им достичь своих профессиональных и карьерных целей.

Перед предложенными мероприятиями программа наставничества страдала от нескольких недостатков. Во-первых, наставники оплачивались только за 40% своего рабочего времени, даже если им приходилось уделять

больше времени на обучение стажеров. Во-вторых, отсутствовали четкие критерии оценки прогресса как стажеров, так и наставников, что затрудняло оценку эффективности программы наставничества. Третьим недостатком было отсутствие индивидуальных планов развития для сотрудников, что не способствовало их профессиональному росту и развитию. Внедрение предложенных мероприятий способствовало изменению системы наставничества и адаптации (таблица 11).

Таблица 11 – Система наставничества до и после предложенных мероприятий

Компонент системы наставничества	До предложенных мероприятий	После предложенных мероприятий
Адаптация	Введение в корпоративную культуру и ознакомление с рабочими процессами носили неформальный характер	Структурированное введение в корпоративную культуру и рабочие процессы с использованием адаптационных тренингов
Обучение наставников	Отсутствие специализированных тренингов для наставников	Внедрение специализированных тренингов для наставников, охватывающих развитие коммуникативных навыков и управление процессом обучения
Индивидуальные планы развития	Отсутствие структурированных методик обучения и учебных материалов	Разработка индивидуальных планов развития для каждого сотрудника, учитывающих их текущие навыки и цели
Оценка результатов стажировки и работы наставников	Отсутствие четких критериев оценки прогресса стажеров и эффективности работы наставников	Разработка и внедрение четких критериев для оценки прогресса стажеров и эффективности работы наставников
Сопровождение	Эпизодическая поддержка наставников без системного подхода	Постоянное сопровождение и поддержка наставников, направленная на использование приобретенных знаний в специфических ситуациях
Обратная связь	Отсутствие регулярного сбора обратной связи от стажеров	Введение регулярного получения и анализа обратной связи от стажеров для корректировки программ обучения и методов наставничества
Мотивация и стимулирование наставников	Оплата 40% рабочего времени наставникам, вне зависимости от затраченных усилий	Оплата всех затраченных часов наставниками на работу с новичками, введение системы премирования за эффективную работу наставников
Контроль и мониторинг	Несистематический контроль процесса наставничества	Постоянный мониторинг процесса наставничества с целью анализа эффективности мероприятий и внесения необходимых корректировок

Оплата всех затраченных часов наставниками на работу со стажерами повысила их мотивацию и ответственность за обучение новых сотрудников. Разработка четких критериев оценки прогресса стажеров и наставников способствует объективной оценке эффективности программы и выявлению областей для улучшения. Введение индивидуальных планов развития для каждого сотрудника позволяет адаптировать обучение к индивидуальным потребностям и целям, что способствует их профессиональному росту и развитию. Таким образом, предложенные мероприятия существенно улучшили программу наставничества и повысили ее эффективность.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий целесообразно провести сравнительный анализ затрат на наставничество до и после внедрения данных мероприятий в магазине «21538 Пятерочка».

До внедрения предложенных мероприятий средние затраты на наставничество составляли 6 720 рублей за сотрудника. После внедрения мероприятий эти затраты возрастут и составят 10 080 рублей за сотрудника. Кроме того, в ТС «Пятерочка» существует региональная премия за выполненные показатели эффективности в размере 1 750 руб. за стажера. Это увеличение затрат может показаться значительным, однако необходимо рассмотреть его в контексте сокращения текучести кадров.

В отчетном периоде текучесть кадров составила 36%. Ежегодно в магазине проходили адаптацию в среднем 5 человек. После внедрения мероприятий количество новых сотрудников, нуждающихся в адаптации, сократится до 2 человек. Это приведет к снижению общих затрат на наставничество, несмотря на увеличение расходов на каждого отдельного сотрудника.

Стоит отметить, что внедрение этих мероприятий также способствует формированию и поддержанию кадрового резерва в магазине «21538

Пятерочка». Новая система наставничества не только обеспечивает более эффективную адаптацию новых сотрудников, но и создает условия для развития перспективных специалистов внутри компании. Из представленной таблицы 10 видно, что внедрение предложенных мероприятий по оптимизации процесса наставничества значительно снизило общие расходы магазина «21538 Пятерочка» на адаптацию новых сотрудников.

Переход к более эффективному использованию ресурсов, оптимизация времени и увеличение эффективности работы наставников привели к значительному сокращению затрат. Это подтверждает эффективность предложенных мероприятий и их положительное влияние на бюджет организации.

Рассмотрим расходы на наставничество (таблица 12).

Таблица 12 – Расходы магазина «21538 Пятерочка» на наставничество новых сотрудников

Показатели	До предложенных мероприятий	После предложенных мероприятий
Кол-во стажеров, чел.	5	2
З/п наставника за 1 стажера, руб.	6 720	10 080
Премия за успешную адаптацию, руб.	1 750	1 750
Итого, руб.	42 350	23 660

Для анализа эффективности предлагаемых мероприятий также целесообразно рассмотреть движение кадров, поскольку изменения в кадровом составе могут являться отражением влияния внедренных инициатив (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ движения кадров магазина «21538 Пятерочка»

Показатели	До предложенных мероприятий	После предложенных мероприятий	Изменение, %
1	2	3	4
Фактическая численность, чел.	12	12	0,00%
Выбыло работников, чел	4	2	-50,00%
Принято, чел	2	2	0,00%
ССЧ, чел.	14	12	-14,29%
Коэффициент оборота по приему, % (стр.4/стр.5)*100%	14,29%	16,67%	16,67%
Коэффициент оборота по выбытию, % (стр.3/стр.5)*100%	28,57%	16,67%	-41,67%
Коэффициент текучести кадров, % (стр.2+3)/стр.5)*100%	35,71%	16,67%	-53,33%
Коэффициент стабильности (постоянства), % (1-(стр.2+стр.3)/стр.1)*100%	58,33%	83,33%	42,86%

В результате внедрения предложенных мероприятий по оптимизации процесса наставничества в магазине «21538 Пятерочка» произошли значительные изменения в движении кадров:

Во-первых, стабилизация численности персонала указывает на эффективность мер по удержанию сотрудников в компании. Поддержание устойчивого кадрового состава способствует сокращению издержек на обучение новых сотрудников и обеспечивает непрерывность бизнес-процессов.

Во-вторых, снижение коэффициента текучести кадров свидетельствует о повышении стабильности работы коллектива и улучшении условий труда. Уменьшение текучести кадров позволяет снизить затраты на рекрутинг и найм новых сотрудников, что в свою очередь способствует экономической эффективности организации.

В-третьих, рост коэффициента стабильности сотрудников указывает на повышение уровня удовлетворенности персонала условиями работы и

возможностями развития в компании. Постоянство сотрудников способствует формированию корпоративной культуры и повышает эффективность бизнес-процессов.

Наконец, сокращение коэффициента оборота по выбытию отражает оптимизацию процесса увольнения и уменьшение потерь в результате текучести кадров, что свидетельствует о более эффективном управлении персоналом и снижении издержек на замещение ушедших сотрудников [26].

Таким образом, анализ движения кадров подтверждает эффективность предложенных мероприятий по оптимизации процесса наставничества, что способствует стабилизации кадрового состава и улучшению работы магазина.

Рассмотрим изменение продуктивности сотрудника после предложенных мероприятий. На примере продавца-кассира оценим динамику таких показателей, как: количество выполненных транзакций за смену, среднее время обслуживания одного клиента и количество ошибок при обслуживании (рисунок 18).

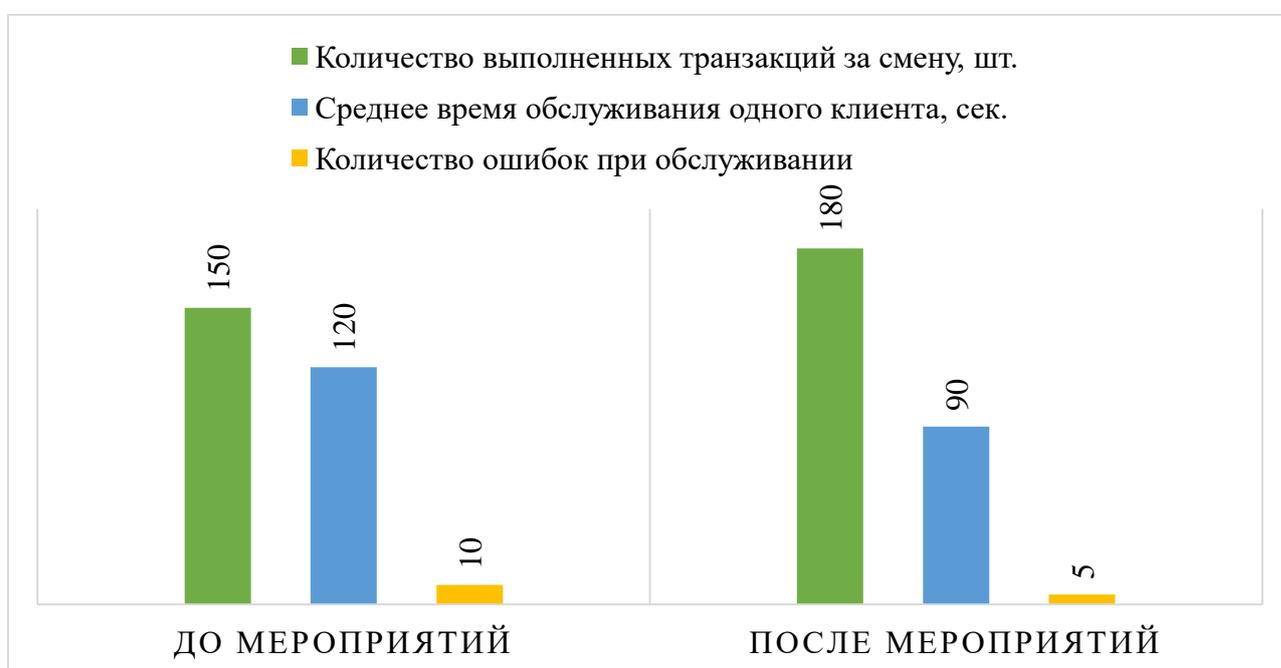


Рисунок 18 – Динамика продуктивности стажера магазина «21538 Пятерочка»

Из результатов рисунка 18 видно, что внедрение предложенных мероприятий в программу наставничества привело к значительному улучшению ключевых показателей производительности и качества обслуживания в магазине «21538 Пятерочка». Увеличение количества выполненных транзакций, сокращение времени обслуживания клиентов и снижение количества ошибок при обслуживании свидетельствуют о более эффективной и оперативной работе персонала. Эти изменения не только улучшают опыт покупателей, но и способствуют повышению эффективности работы магазина в целом.

Таким образом, предложенные мероприятия по оптимизации процесса наставничества в ООО «Агроторг» принесли заметные результаты. Внедрение этих изменений снизило затраты на адаптацию новых сотрудников, повысило эффективность работы наставников и сократило время, затрачиваемое на обучение. Экономическая эффективность подтверждается как сокращением расходов, так и улучшением производственных показателей.

## Заключение

Развитие корпоративного наставничества становится важной задачей для многих предприятий, требующей не только исследования, но и последующего внедрения эффективных моделей адаптации молодых специалистов. Новым сотрудникам часто не хватает опыта и уверенности в новом рабочем окружении, поэтому наставничество играет ключевую роль, обеспечивая передачу опыта и знаний от более опытных сотрудников.

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты наставничества, включая его сущность, принципы и цели. Также был проведен обзор существующих программ корпоративного наставничества в сфере розничной торговли продовольственными товарами.

Во второй части исследования был проанализирован магазин «21538 Пятерочка», принадлежащий ООО «Агроторг». Анализ показал, что компания является прибыльной и имеет хорошую динамику роста. Тем не менее, наблюдается значительная текучесть кадров.

Также была проведена оценка методики наставничества в магазине «21387 Пятерочка», выявив проблемы в виде необходимости опытных наставников, отсутствия структурированной методики обучения и четких критериев оценки прогресса. Эти факторы затрудняют контроль и управление процессом обучения новых сотрудников.

В третьем разделе представлены мероприятия по совершенствованию существующей программы наставничества, а также проведена оценка их эффективности.

Первым мероприятием была организация специализированного обучения для наставников. Это включало проведение обучающих мероприятий как в офлайн, так и в онлайн форматах с учетом выявленных зон роста и потребностей. Обучение включало в себя развитие коммуникативных навыков, управление обучением и адаптацию программы к потребностям стажеров.

Вторым мероприятием было внедрение системы оценки результатов стажировки и работы наставников. Это предполагало разработку четких критериев для оценки прогресса стажеров и эффективности наставников. Это обеспечило объективную оценку работы системы наставничества и стимулировало наставников к более эффективному выполнению обязанностей.

Третьим мероприятием была разработка индивидуальных планов развития сотрудников. Это позволило решить проблему отсутствия структурированной методики обучения и учебных материалов путем создания планов, адаптированных к уникальным потребностям каждого сотрудника.

В результате проведенных мероприятий можно сделать вывод о значительном положительном влиянии на программу наставничества в организации.

Заключительно, следует отметить, что оценка эффективности является непрерывным процессом, требующим постоянного мониторинга и корректировок. Результаты оценки могут служить основой для дальнейшего усовершенствования системы наставничества и повышения качества образования в целом. Таким образом, цели выпускной квалификационной работы достигнуты.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Адаптация персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hrclub.am/adaptation-of-personnel> (дата обращения: 25.03.2024).
2. Андреева Я.Н. Принципы хорошего наставничества // Скиф. 2018. № 1 (17). С. 127-131
3. Барбаровская М.Н. Сущность процесса управления персоналом на современном этапе // Основы экономики, управления и права. 2016. № 4. С. 34.
4. Бельш К.В. Роль наставничества в развитии корпоративной культуры предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-nastavnichestva-v-razvitiy-korporativnoy-kultury-predpriyatiya> (дата обращения: 25.03.2024).
5. Беляева Т.К., Базарнова Н.Д., Фефелова О.Е. Роль наставничества в развитии корпоративной культуры организации // Проблемы современного педагогического образования. 2023. С. 48-51
6. Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. № 3 (28). С. 23-29
7. Канаев А.С. Менторинг как инструмент адаптации и развития персонала // Экономика. Социология. Право. 2023. № 3 (31). С. 19-25
8. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тренды в системе адаптации персонала // УПИРР. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-sisteme-adaptatsii-personala> (дата обращения: 04.03.2024).
9. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
10. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг Кларин М.В. Учебное пособие / Москва, 2020. (1-е изд.) Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ»

11. Кузнецова И.В. Институционализация наставничества в предпринимательских династиях // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2022. № 2. С. 99-120.

12. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2016. 484 с.

13. М. В. Селиверстова, Д. А. Беляева Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-modeley-nastavnichestva-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 25.03.2024).

14. Мазурова, Е.Г. Наставничество как стратегия непрерывного развития [электронный ресурс] / Е.Г. Мазурова. - Ханты-Мансийск: АУ «Институт развития образования», 2019. 29 с. URL: <https://goo.su/QfQ2c> (дата обращения: 04.03.2024).

15. Наставничество в развитии персонала Блинникова А.В., Большедворская М.В., Кузнецова М.В. учебно-методическое пособие по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) / Иркутск, 2019. (2-е издание, доработанное) Издательство: Иркутский государственный университет.

16. Онлайн курсы для обучения сотрудников ТС «Пятерочка» [Электронный ресурс]. URL: <https://5ka.eduson.tv/ru/presets> (дата обращения: 04.03.2024).

17. Особенности адаптации молодых специалистов в организации: отечественный и зарубежный опыт Суворин А.В. В сборнике: Современные технологии управления: от проблем к решению. сборник статей участников I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Южно-Уральский государственный университет Кафедра «Менеджмент». 2022 С. 118-124.

18. Особенности использования высоких технологий в системе управления современными бизнес-процессами Никитин Р.В., Комарова О.М. В сборнике: Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Орехово-Зуево, 2021. С. 65-70.

19. Официальный сайт Компании «X5 retail group» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/ru> (дата обращения: 25.03.2024).

20. Официальный сайт Министерства образования и науки РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://minobraz.ru> (дата обращения: 04.03.2024).

21. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://rosmintrud.ru>

22. Официальный сайт ООО «ИКС 5 ФИНАНС» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.x5-finance.ru/information/financial-statements/2021/> (дата обращения: 04.03.2024).

23. Пурина Н.М. Наставничество в организации / Н. М. Пурина, А. В. Черяпина, Е. Г. Цыплакова // XXVII Царскосельские чтения. Год педагога и наставника: Материалы международной научной конференции. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 18-19 апреля 2023 года / Под общей редакцией Л.М. Кобриной. Том 2. Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2023. С. 317-321.

24. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в организациях Саенко И.И., Свиридова Д.А. В сборнике: Образование. наука. карьера. сборник научных статей 4-й Международной научно-методической конференции. Курск, 2021. С. 160-162.

25. Структура и штатный состав ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2022 – 15 с

26. Тихонов А. И., Коновалова Валерия Германовна Как обеспечить эффективность адаптационных программ сегодня и завтра // УПИРР. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-obespechit-effektivnost-adaptatsionnyh-programm-segodnya-i-zavtra> (дата обращения: 04.03.2024).

27. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

28. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - М.: Юнити-дана, 2017. — 319 с.

29. Устав ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2021 – 69 с.

30. Ширяева Т. Ю. ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ В КОМПАНИИ СФЕРЫ РИТЕЙЛА //Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий. – 2020. – С. 734-737.

31. Asmussen K., Brims L. 10 steps for evaluation success // Early international foundation. 2019. 140 p.

32. Czaja S., Sharit J. Current and Emerging Trends in Aging and Work // Springer Nature Switzerland, 2020. 462 p. URL: Current and Emerging Trends in Aging and Work | SpringerLink (дата обращения: 21.03.2024).

33. Howe N., Strauss W. Generation: The history of American's future, 1584 to 2069 // Harper Herrenial. 1992. 538 p. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/mode/2up> (дата обращения: 21.03.2024).

34. Rank S., Contreras F. Do Millennials pay attention to Corporate Social Responsibility in comparison to previous generations? // International Journal of Corporate Social Responsibility. 2021. № 4. p. 1-13.

35. Schröder M. Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period // Journal of Business and Psychology. 2023. p. 1-12. URL: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8> (дата обращения: 21.03.2024).

## Приложение А

### Организационная структура ООО «Агроторг»

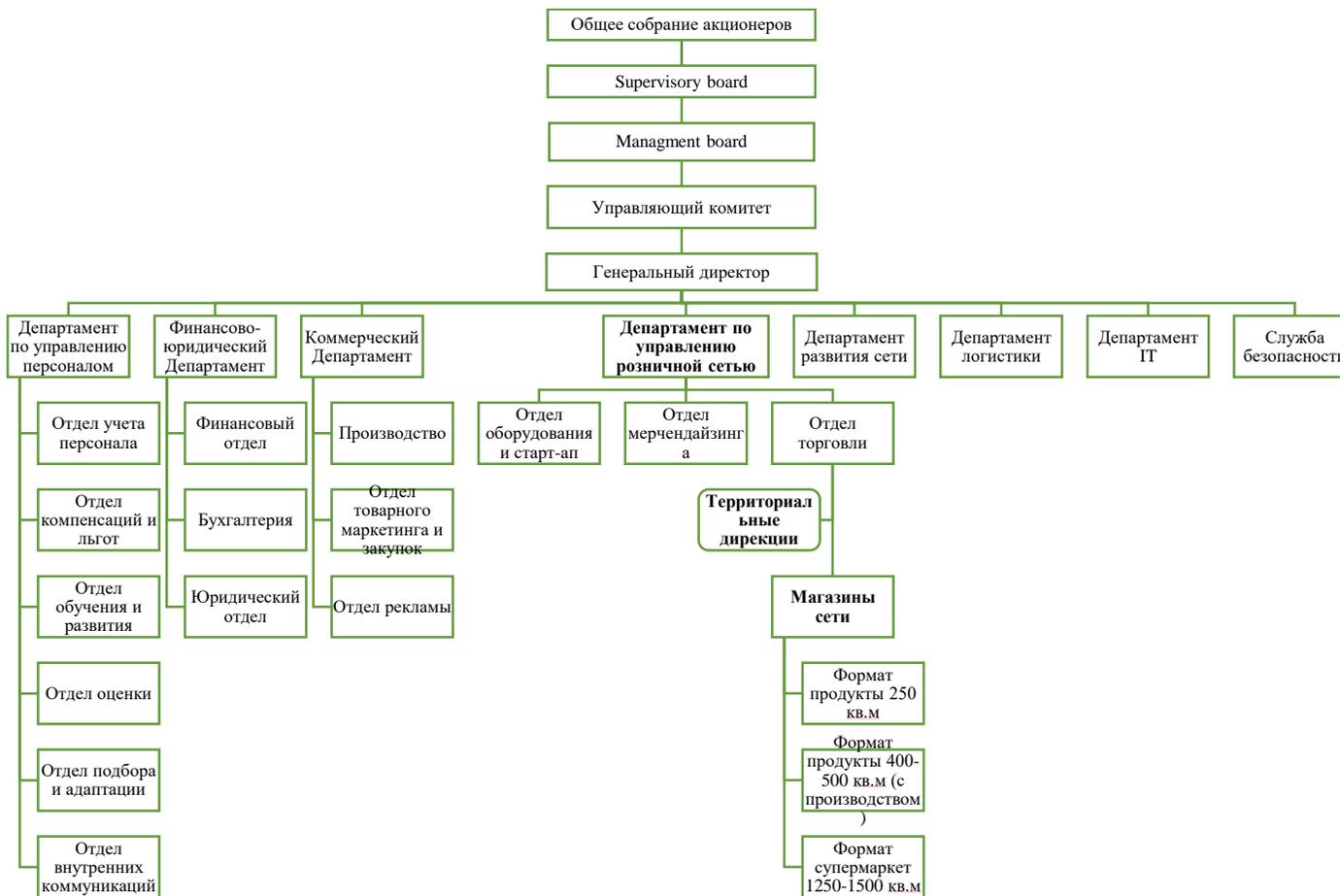


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Агроторг»

## Приложение Б

### Положение по программе «Наставничество» для сотрудников от 01.06.2020



Торговая сеть «Пятерочка»	
Название документа	Положение о наставничестве В Торговой сети «Пятерочка»
Версия документа, дата	01.06.2020
Автор, должность	Найденова Д., менеджер направления по наставничеству
Контактная информация автора	Darya.Naydenova@x5.ru 54001

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о наставничестве (далее «Положение») распространяется на Супервайзеров и работников магазинов ФТС «Пятерочка» ООО «Агроторг» и предусматривает порядок отбора и премирования Наставников среди Работников магазинов ФТС «Пятерочка» ООО «Агроторг».

1.2. Порядок актуализации Положения

Ответственный за актуализацию Положения менеджер направления по наставничеству:

- инициирует актуализацию данного документа;
- контролирует процесс актуализации документа (контроль сроков и выполнения и заданного уровня качества).

**2. Цели, задачи и поддержание наставничества**

2.1. Цель наставничества

Целью наставничества является обеспечение магазинов ТС «Пятерочка» квалифицированным персоналом, готовым выполнять свои функциональные обязанности в рамках должности.

2.2. Задачи наставничества

Область применения	Решаемые задачи
Для компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение нового работника компании на рабочем месте в установленные сроки с необходимым качеством;</li> <li>• успешная адаптация нового работника компании к профессиональной деятельности;</li> <li>• повышение квалификации работников компании при переходе на новую должность;</li> <li>• оптимизация временных и материальных затрат компании на обучение и профессиональную подготовку новых работников;</li> <li>• быстрое усвоение стандартов, бизнес-процессов, правил внутреннего трудового распорядка и иных нормативов, установленных в компании, стажером.</li> </ul>
Для руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение скорейшего приобретения новыми работниками знаний и навыков, необходимых для самостоятельного и успешного выполнения своих профессиональных обязанностей в текущей должности;</li> <li>• быстрая адаптация новых работников в структурном подразделении и магазине;</li> <li>• развитие стажера для самостоятельного и качественного выполнения профессиональных функций, в соответствии с принятыми в компании нормами и стандартами;</li> <li>• поощрение и развитие успешных работников через роль наставника, формирование кадрового резерва из числа наставников.</li> </ul>
Для нового работника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• освоение своих должностных обязанностей и технологий работы в должности через обучение на рабочем месте;</li> <li>• знакомство с принятыми в компании нормами и стандартами;</li> </ul>

Рисунок Б.1 – Положение по программе «Наставничество» для сотрудников от 01.06.2020 (фрагмент)

## Продолжение Приложения Б



Торговая сеть «Пятерочка»	
Название документа	Положение о наставничестве В Торговой сети «Пятерочка»
Версия документа, дата	01.06.2020
Автор, должность	Найденова Д., менеджер направления по наставничеству
Контактная информация автора	Darya.Naydenova@x5.ru 54001

	<ul style="list-style-type: none"><li>• практическое применение получаемых знаний и навыков, знакомство с правилами и нормами через приобретаемый опыт;</li><li>• быстрая адаптация в коллективе.</li></ul>
--	---

**2.3. Поддержание наставничества**

Со стороны руководства:

- Проведение индивидуальных встреч с наставниками, обсуждение результатов стажировки и обучения новых работников;
- Формирование и Поддержка более высокого статуса работников, являющихся наставниками;
- Формирование кадрового резерва на вышестоящую должность из числа наставников;
- Премирование эффективных наставников и каждого стажера в случае выполнения KPI согласно критериям указанным в Приказе «О критериях и нормативах для оценки эффективности наставников».

Со стороны функции обучения:

- Выделение особого статуса наставников (сертификаты, благодарственные письма);
- Формирование и поддержание системы регулярного дополнительного обучения, направленного на своевременное повышение уровня квалификации действующих наставников;
- Проведение мероприятий (в дистанционной форме, в форме круглых столов, рабочих групп, конференций и пр.), посвященных рабочим темам с привлечением представителей различных отделов и руководства при изменениях бизнес-процессов;
- Проведение регулярных встреч, телефонных конференций, конференций с тренинг-менеджерами отдела обучения с целью обмена опытом (обсуждение результатов работы со стажерами, обмен опытом, материалами, методическими инструментами);
- При необходимости выступать на различных встречах с работниками магазина и внутри региона по вопросам наставничества;
- Организация ежеквартального награждения лучших наставников (на основании лучших результатов обучения, отзывов стажеров, максимального количества обученных).

**2.4. Механика премирования за наставничество:**

Расчет премии производится начальниками отделов обучения и развития макрорегионов и согласовывается с начальником отдела организационного планирования макрорегиона. Согласованные списки наставников с итоговым размером премии предоставляются в Управление компенсаций и льгот Департамента компенсаций, льгот и организационного развития Дирекции по управлению персоналом и организационному развитию **до 10 числа** каждого месяца, следующего за отчетным, для организации начисления премии.

Расчет премии наставника производится в месяце, следующим за датой аттестации стажера.

Премирование производится только работникам со статусом «наставник», утвержденным в соответствии с п.3 Положения. В случае отмены статуса – премирование не предусмотрено.

Рисунок Б.2 – Положение по программе «Наставничество» для сотрудников от 01.06.2020 (фрагмент)

## Продолжение Приложения Б

	<b>Торговая сеть «Пятерочка»</b>	
	Название документа	Положение о наставничестве В Торговой сети «Пятерочка»
	Версия документа, дата	01.06.2020
	Автор, должность	Найденова Д., менеджер направления по наставничеству
	Контактная информация автора	Darya.Naydenova@x5.ru 54001

Премирование не предусмотрено в случае развития работником со статусом «наставник» своего подчиненного на вышестоящую позицию в свой магазин.

В случае увольнения наставника до момента подписания приказа о премировании, премирование не производится.

**3. Представление и утверждение кандидатов в Наставники**

3.1. Наставники выбираются в каждом кусте-кластере и соответствии с документом «Профиль наставника». Профили наставников согласуются с директором по управлению персоналом и организационному развитию ТС «Пятерочка»;

3.2. Перечень должностей для введения стажерских ставок регламентируется Приказом директора по управлению персоналом и организационному развитию ТС «Пятерочка» «О критериях и нормативах для оценки эффективности наставников»;

3.3. Утверждение новых кандидатов в наставники и корректировка списка действующих наставников на регулярной основе, но не реже одного раза в квартал.

**4. Ответственность за отбор и формирование списков Наставников**

4.1. Ответственность за отбор и утверждение кандидатов в наставники возлагается на:

- Директора кластера (по кластеру);
- Начальника отдела продаж (по кластеру);
- Супервайзера (по кусту);
- РМП (по кластеру).

4.2. Ответственность за формирование единого списка наставников возлагается на:

- Тренера кластера (по кластеру);
- Менеджера по обучению и оценке (по группе кластеров);
- Начальника отдела обучения и развития (по макрорегиону).

После согласования списка наставников Менеджеры по обучению и оценке составляют совместно с тренерами кластера график проведения тренинга «Наставничество: базовые принципы». Предложенный график направляется на начальников отдела продаж и директоров кластеров для каскадной передачи (для согласования плана мероприятий по обучению в рамках кластера).

Тренинг менеджер проводит обучение кандидатов в наставники по утвержденной программе, выдает отличительные значки «Наставник», бейдж наставника и сертификат о присвоении статуса «Наставник».

Утверждение руководителем и обучение тренинг-менеджером – являются обязательными критериями для зачисления в финальный список наставников.

Для каждого наставника приводится оценка результатов работы в соответствии с Приказом «О критериях и нормативах для оценки эффективности наставников».

4.3. Основаниями для отмены статуса наставника могут быть:

- непрохождение обучения, утвержденного по программе наставничества, или прохождение не в полном объеме;
- неудовлетворительный результат итогового тестирования как минимум трех стажеров подряд. Решение о лишении статуса по этому основанию принимают совместно тренинг-менеджер кластера, СПВ и НОП;

Рисунок Б.3 – Положение по программе «Наставничество» для сотрудников от 01.06.2020 (фрагмент)

## Продолжение Приложения Б

**X5**  
RETAIL GROUP

**Торговая сеть «Пятерочка»**

Название документа	Положение о наставничестве
Версия документа, дата	В Торговой сети «Пятерочка» 01.06.2020
Автор, должность	Найденова Д., менеджер направления по наставничеству
Контактная информация автора	Darya.Naydenova@x5.ru 54001

- недобросовестное исполнение своих должностных обязанностей, несоблюдение стандартов работы или выполнения бизнес-процессов, регулярный откат со стороны наставника от стажера. Решение о лишении статуса по этому основанию принимают совместно тренинг-менеджер кластера, СПВ и НОП;
- получение наставником дисциплинарного взыскания;
- низкий балл по отзывам стажера;
- непредвиденные обстоятельства, такие как переезд, проблемы со здоровьем.

Решение о лишении статуса наставника принимаются сразу, после любого из оснований для отмены статуса, не дожидаясь ежеквартального пересмотра списков.

### 5. Премирование Наставников

Премирование эффективных наставников регулируется Приказом директора по управлению персоналом и организационному развитию ТС «Пятерочка» «О критериях и нормативах для оценки эффективности наставников».

### 6. Организация процесса стажировки

6.1. Схема организации процесса стажировки:

```
graph LR; A[1. Назначение стажера наставнику] --> B[2. Уведомление наставником стажера о дате начала обучения]; B --> C[3. Знакомство стажера с процессом обучения в магазине]; C --> D[4. Проведение обучения по плану стажировки с промежуточным]; D --> E[5. Итоговая оценка результатов обучения]; E --> F[6. Премирование наставника];
```

6.2. Наставника для супервайзера определяет начальник отдела продаж, для работников магазинов наставника определяет тренинг-менеджер кластера/региональный менеджер по персоналу совместно с СПВ.

6.3. Стажера знакомят с этапами процесса прохождения стажировки, выдают индивидуальный план обучения в первый день выхода на работу. Ответственный за выдачу плана стажировки стажеру – тренинг-менеджер кластера.

6.4. Стажер предпочтительно работает в одну смену вместе с наставником.

В случае необходимости осуществления стажировки по другому графику, в выходные дни наставника, стажер работает самостоятельно. Перед уходом наставник дает задания для самостоятельного изучения с обязательным последующим контролем.

Рисунок Б.4 – Положение по программе «Наставничество» для сотрудников от 01.06.2020 (фрагмент)

Приложение В  
Опросный лист «Оценка уровня удовлетворенности персонала  
ООО «Агроторг»»

**АНКЕТА**

1. Как бы вы оценили уровень удовлетворенности условиями работы (например: расписание, зарплата, баланс работы и жизни)?

- а) Очень удовлетворен(а)
- б) Удовлетворен(а)
- в) Неудовлетворен(а)
- г) Очень неудовлетворен(а)

2. Как бы вы оценили уровень организации процесса адаптации?

- а) Очень удовлетворен(а)
- б) Удовлетворен(а)
- в) Неудовлетворен(а)
- г) Очень неудовлетворен(а)

3. Как бы вы оценили уровень коммуникации и сотрудничества в коллективе?

- а) Очень удовлетворен(а)
- б) Удовлетворен(а)
- в) Неудовлетворен(а)
- г) Очень неудовлетворен(а)

## Продолжение Приложения В

4. Как бы вы оценили уровень поддержки и обратной связи со стороны руководства?

- а) Очень удовлетворен(а)
- б) Удовлетворен(а)
- в) Неудовлетворен(а)
- г) Очень неудовлетворен(а)

5. Как бы вы оценили уровень доступности и полноты информации о компании, ее целях и стратегии?

- а) Очень удовлетворен(а)
- б) Удовлетворен(а)
- в) Неудовлетворен(а)
- г) Очень неудовлетворен(а)

6. Как бы вы оценили уровень возможностей для профессионального и личного роста в компании?

- а) Очень удовлетворен(а)
- б) Удовлетворен(а)
- в) Неудовлетворен(а)
- г) Очень неудовлетворен(а)

Приложение Г  
**Выходная анкета увольняющегося ООО «Агроторг»**

**АНКЕТА УВОЛЬНЯЮЩЕГОСЯ ТС «ПЯТЕРОЧКА»**

1. ФИО: \_\_\_\_\_
2. Должность: \_\_\_\_\_
3. Дата рождения: \_\_\_\_\_
4. Дата увольнения: \_\_\_\_\_
5. Причина увольнения:
  - Новое место работы
  - Личные обстоятельства
  - Недовольство условиями работы
  - Карьерный рост
  - Другое (указать)
6. Как вы оценили уровень организации процесса адаптации:
  - Очень удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Очень неудовлетворен
7. Ваш уровень выработки:
  - Очень высокий
  - Высокий
  - Средний
  - Низкий
  - Очень низкий

Рисунок Г.1 – Анкета увольняющегося, лист 1

## Продолжение приложения Г

8. Что понравилось в работе: \_\_\_\_\_

---

---

9. Что могло бы быть улучшено: \_\_\_\_\_

---

---

10. Как бы Вы оценили работу своего руководителя:

- Очень хорошо
- Хорошо
- Удовлетворительно
- Плохо
- Очень плохо

11. Как бы Вы оценили общую атмосферу в коллективе:

- Очень положительная
- Положительная
- Нейтральная
- Негативная
- Очень негативная

12. Будете ли рекомендовать компанию в качестве работодателя своим  
друзьям/знакомым:

- Да, определенно
- Возможно, да
- Возможно, нет
- Нет, определенно

Рисунок Г.1 – Анкета увольняющегося, лист 1

## Приложение Д

### Содержание тренинга «Наставничество» ТС «Пятерочка»

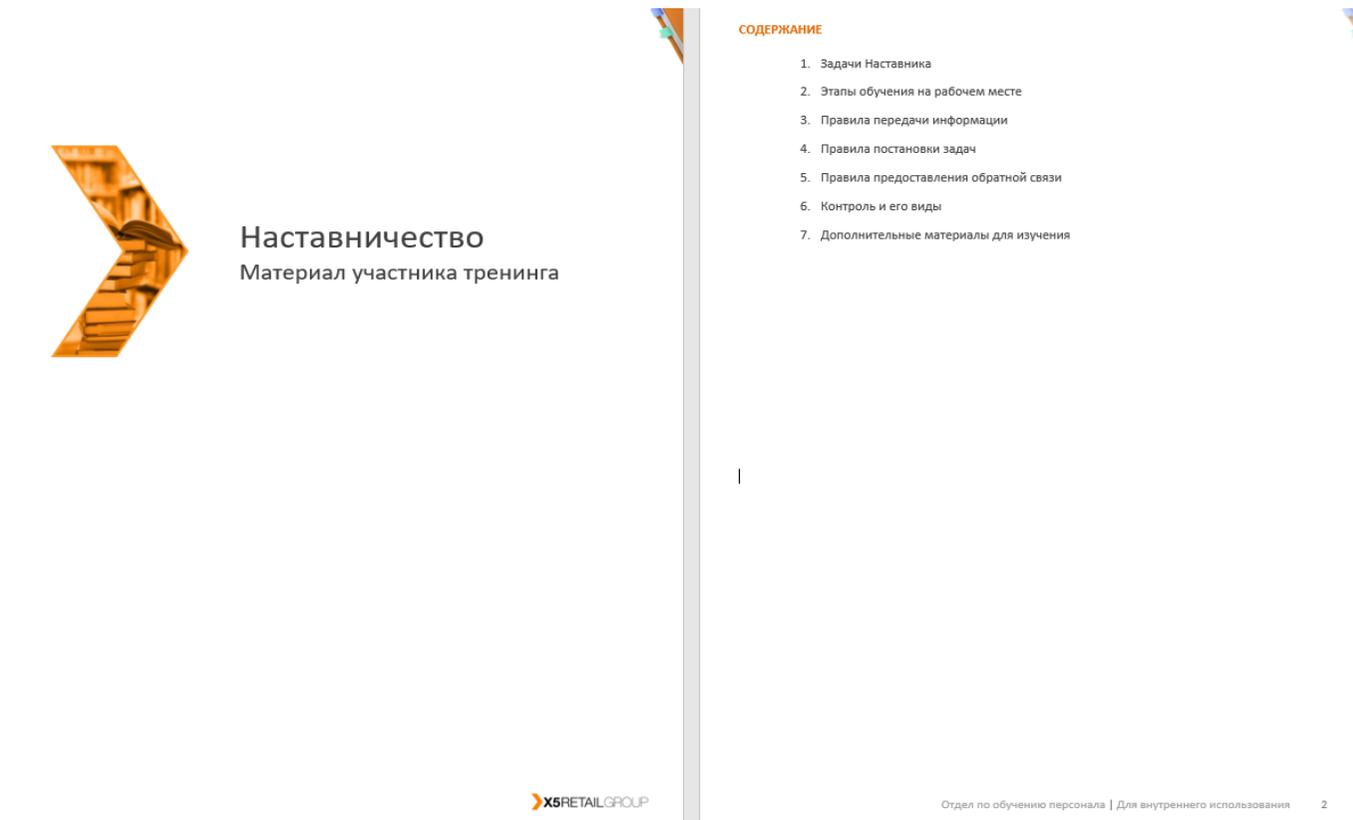


Рисунок Д.1 – Содержание тренинга «Наставничество» ТС «Пятерочка»

**Приложение Е**  
**Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в состав  
кадрового резерва**



Торговая сеть «Пятерочка»	
Название документа	Положение о наставничестве В Торговой сети «Пятерочка»
Версия документа, дата	01.06.2020
Автор, должность	Найденова Д., менеджер направления по наставничеству
Контактная информация автора	Darya.Naydenova@x5.ru 54001

**Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в состав кадрового резерва**

**1. Общая информация о развитии**

Ф. И.О. сотрудника	Крылова Евгения Дмитриевна
Занимаемая должность	Старший продавец-кассир
Вид резерва	Наставничество
Дата начала реализации плана	01.06.2024
Дата окончания реализации плана	31.12.2024
Руководитель	Заместитель директора Евглевская В.Г.

**2. Обучение**

Тема	Вид обучения	Место обучения	Планируемая дата	Фактическая дата выполнения
Онлайн-курс «Эффективное наставничество»	Онлайн	5ka.eduson.tv	05.06.2024	05.06.2024
Тренинг «Развитие коммуникативных навыков»	Офлайн	Корпоративный центр	10.06.2024	10.06.2024
Вебинар «Управление временем и планирование»	Онлайн	MS Teams	15.06.2024	15.06.2024
Онлайн-курс «Психология лидерства»	Онлайн	5ka.eduson.tv	19.06.2024	19.06.2024
Тренинг «Работа с конфликтами и обратной связью»	Офлайн	Корпоративный центр	20.06.2024	20.06.2024

Рисунок Д.1 – Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в состав кадрового резерва

## Продолжение Приложения Д



Торговая сеть «Пятерочка»	
Название документа	Положение о наставничестве В Торговой сети «Пятерочка»
Версия документа, дата	01.06.2020
Автор, должность	Найденова Д., менеджер направления по наставничеству
Контактная информация автора	Darya.Naydenova@x5.ru 54001

### 3. Стажировка

Цель стажировки	Место стажировки	Куратор	Планируемые даты	Фактические даты прохождения
Перенимание опыта у лучших и опытных наставников	Магазин «4563 Пятерочка», г. Санкт-Петербург	Зарубина Елена Витальевна	23.06.2024	23.06.2024

### 4. Участие в проектах

Проект	Роль сотрудника (в рамках проекта)	Планируемые сроки	Фактические сроки
Конкурс «Лучший наставник»	участник	12.12.2024-20.12.2024	12.12.2024-20.12.2024

### 5. Самообразование

Источник	Название	Содержание
Книга	«Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг» — Михаил Кларин.	Практическое пособие для повышения квалификации менеджера по обучению и бизнес-тренера. На примерах из личной практики и научных исследований автор рассказывает, как правильно выстроить систему наставничества в компании.
Книга	«Наставничество. Метод Петра Кузнецова» — Роман Матвеев.	В книге автор описывает технологию наставничества и помогает своим подопечным раскрыть их потенциал, направить на правильный путь и передать им силу своего мастерства.
Книга	«Живой театр тренинга» — Наталья Самоукина.	В книге автор описывает аспекты разработки и проведения тренинга. В первую очередь она направлена на самих тренеров, которые смогут почерпнуть много методик, упражнений и инструментов. Однако и тем, кто организывает обучение в компании, книга поможет выбрать грамотного специалиста, задать ему важные вопросы и оценить, насколько эффективна предлагаемая программа.

Рисунок Д.2 – Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в состав кадрового резерва (продолжение)

## Продолжение Приложения Д

	<b>Торговая сеть «Пятерочка»</b>	
	Название документа	Положение о наставничестве В Торговой сети «Пятерочка»
	Версия документа, дата Автор, должность	01.06.2020 Найденова Д., менеджер направления по наставничеству
	Контактная информация автора	Darya.Naydenova@x5.ru 54001

**Критерии успеха:**

- Завершение всех запланированных курсов и мероприятий в указанные сроки.
- Демонстрация новых знаний и навыков в рабочих ситуациях.
- Положительные отзывы от коллег и руководства о профессиональном и личностном росте.

Комментарии сотрудника

---

---

---

Комментарии руководителя

---

---

---

Региональный менеджер по персоналу \_\_\_\_\_ // «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_г.

Сотрудник \_\_\_\_\_ // «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_г.

Рисунок Д.3 – Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в состав кадрового резерва (продолжение)