

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий, направленных на удержание персонала посредством наставничества

Обучающийся

Е.С. Путилина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2025

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена необходимостью внедрения системных мероприятий, направленных на повышение лояльности и удовлетворенности сотрудников. Одним из действенных инструментов в этом направлении выступает система наставничества, позволяющая не только ускорить процесс адаптации новых работников, но и повысить вовлеченность и профессиональный уровень всего коллектива. Разработка и внедрение программ наставничества может существенно повлиять на снижение текучести кадров, формирование позитивного психологического климата и передачу накопленного опыта внутри организации.

Цель исследования – разработка мероприятий по удержанию персонала посредством системы наставничества на примере ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

Объект исследования – организация ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

Предметом исследования выступают методы и способы удержания персонала в организации ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

В ходе исследования применялись методы анализа, анкетирования, наблюдения, статистической обработки данных, а также сравнительный и прогнозный методы.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть реализованы в деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» и адаптированы для применения в других организациях с целью снижения текучести персонала и повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты удержания персонала посредством наставничества	6
1.1 Понятие и значение удержания персонала в организации	6
1.2 Наставничество как инструмент адаптации и удержания персонала....	13
2 Оценка системы удержания персонала на примере ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»	21
2.2 Оценка системы удержания персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»	28
3 Разработка мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества на предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»	39
3.1 Мероприятия по удержанию персонала посредством наставничества на предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».....	39
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества.....	46
Заключение	51
Список используемой литературы	53

Введение

В современных условиях эффективное развитие организации невозможно без стабильного и квалифицированного кадрового состава. Одним из ключевых факторов устойчивого функционирования предприятия является удержание персонала, поскольку высокая текучесть кадров ведет к снижению производительности, потере корпоративных знаний и увеличению издержек. Особенно остро данная проблема стоит на промышленных предприятиях, где квалификация работников напрямую влияет на качество выпускаемой продукции и эффективность производственного процесса.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью внедрения системных мероприятий, направленных на повышение лояльности и удовлетворенности сотрудников. Одним из действенных инструментов в этом направления выступает система наставничества, позволяющая не только ускорить процесс адаптации новых работников, но и повысить вовлеченность и профессиональный уровень всего коллектива. Разработка и внедрение программ наставничества может существенно повлиять на снижение текучести кадров, формирование позитивного психологического климата и передачу накопленного опыта внутри организации.

Цель исследования – разработка мероприятий по удержанию персонала посредством системы наставничества на примере ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты удержания персонала посредством наставничества;
- оценить систему удержания персонала на примере ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»;

- разработать мероприятия по удержанию персонала посредством наставничества на предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

Объектом исследования является организация ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

Предметом исследования выступают методы и способы удержания персонала в организации ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

Теоретическую основу исследования составляют современные труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом, адаптации сотрудников, мотивации и наставничества, а также нормативно-методическая документация.

В ходе исследования применялись методы анализа, анкетирования, наблюдения, статистической обработки данных, а также сравнительный и прогнозный методы, что позволило комплексно рассмотреть проблему и предложить практические рекомендации.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы удержания персонала и наставничества, как одного из эффективных инструментов удержания персонала. Во втором разделе представлена оценка системы удержания персонала на примере ООО «Волжский Светотехнический завод Луч». Третий раздел содержит разработку и обоснование мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества на предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть реализованы в деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» и адаптированы для применения в других организациях с целью снижения текучести персонала и повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

1 Теоретические аспекты удержания персонала посредством наставничества

1.1 Понятие и значение удержания персонала в организации

Удержание персонала является одной из важных задач современного управления человеческими ресурсами на рынке труда. Понятие удержания персонала охватывает комплекс мероприятий, направленных на создание условий, которые мотивируют сотрудников оставаться в организации на длительный срок, обеспечивая стабильность кадрового состава и снижая текучесть персонала. Удержание персонала способствует сохранению ценных специалистов, снижает финансовые расходы, связанные с подбором и обучением новых сотрудников, а также поддерживает позитивный психологический климат в коллективе.

Различные авторы по-разному подходят к определению этого понятия, подчеркивая его значимость для современных организаций.

Одно из определений удержания персонала предлагает В.В. Шипицына в своем исследовании, которая рассматривает его как процесс создания комфортной рабочей среды и развития корпоративной культуры, направленных на повышение вовлеченности сотрудников. Автор отмечает, что «удержание персонала в условиях динамичного рынка труда представляет собой важнейшую задачу для организаций» [26, с. 144].

И.С. Куприянова определяет удержание персонала, как комплекс мер, направленных на снижение текучести кадров путем создания позитивной рабочей атмосферы и обеспечения конкурентоспособной заработной платы. Автор также отмечает, что «актуальность проблемы удержания персонала связана с высокой стоимостью замены специалистов, большой конкуренцией среди работодателей» [9, с. 68].

Н.А. Царева подчеркивает, что удержание персонала отличается от мотивации тем, что включает активное противодействие факторам,

способствующим уходу сотрудников. «Удержание персонала определяется как процесс создания благоприятных условий для работы сотрудникам, что позволяет сохранять высокую мотивацию и лояльность к компании» [23, с. 726].

Е.С. Федяй и В.В. Пленкина рассматривают удержание как процесс управления рисками, связанными с потерей ценных кадров, подчеркивая его важную роль в противодействии конкуренции на рынке труда [21, с. 87].

Можно отметить, что несмотря на различия в подходах, все авторы сходятся в том, что удержание персонала направлено на создание условий, способствующих долгосрочной лояльности сотрудников.

Современные проблемы удержания персонала связаны с рядом факторов, влияющих на стабильность кадрового состава. Основные причины текучести кадров перечислены на рисунке 1.

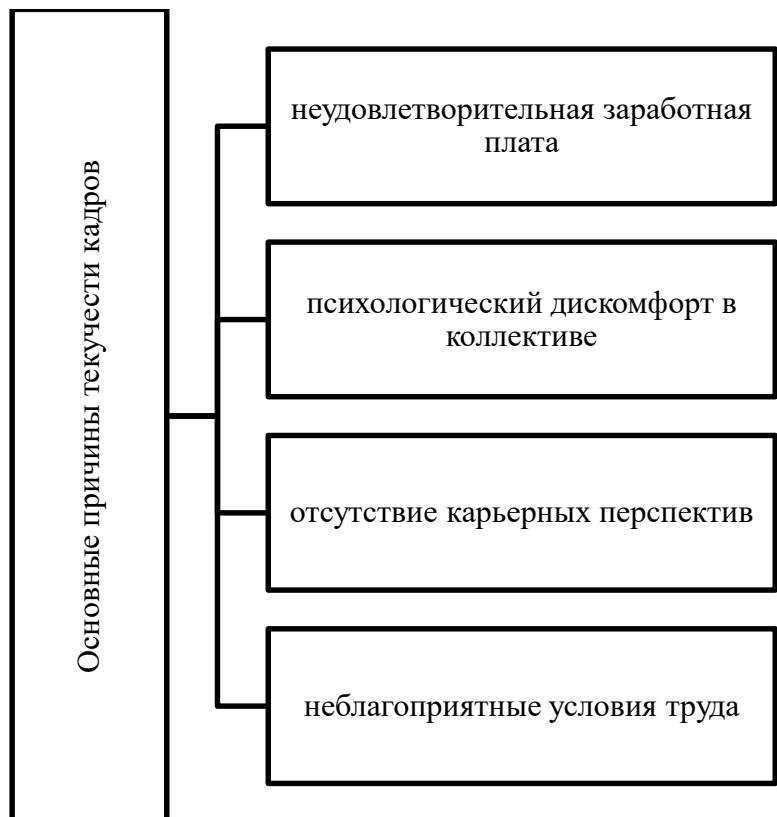


Рисунок 1 – Основные причины текучести кадров [13, с. 54], [22, с. 158].

Высокая текучесть кадров, как отмечает Г.Н. Титова, является одной из ключевых проблем управления, поскольку она влечет за собой значительные финансовые и репутационные издержки. «На сегодняшний день для обеспечения устойчивого и стабильного функционирования организации очень сложной и важной проблемой управления является текучесть кадров» [18, с. 104].

Е.А. Назырова подчеркивает, что уход ценных сотрудников приводит к потере знаний, опыта и конкурентных преимуществ. «Когда сотрудники покидают организацию, они уносят с собой знания, опыт, культуру и систему ценностей, которые являются не только потерей для компании, но и могут быть использованы против нее» [12, с. 417].

Кроме того, И.С. Куприянова отмечает влияние внешних факторов, таких как геополитическая обстановка и экономические изменения, которые усиливают конкуренцию за квалифицированных специалистов. Проблемы также связаны с неспособностью организаций предсказать будущие потребности сотрудников и адаптировать свои стратегии, что приводит к росту неудовлетворенности и уходу работников [9, с. 69].

Факторы, влияющие на удержание персонала представлены на рисунке 2.

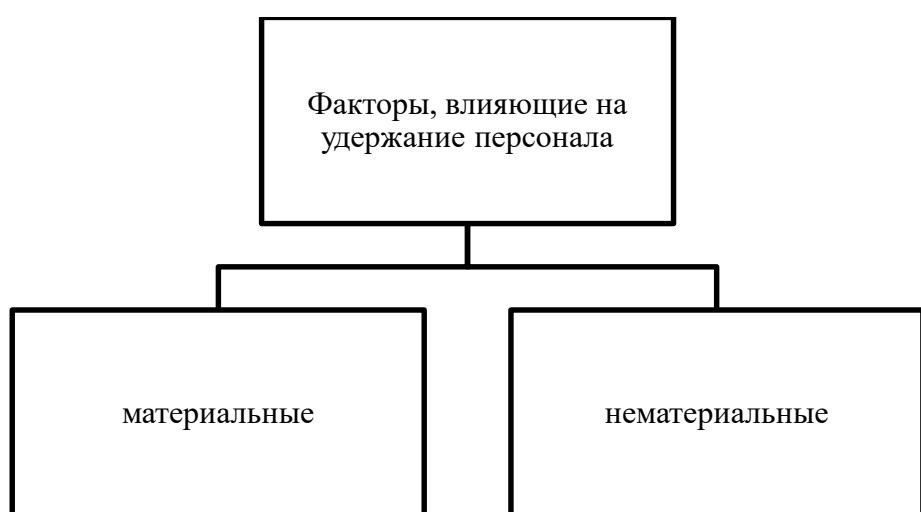


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на удержание персонала [1, с. 87], [3, с. 143]

К материальным факторам относятся конкурентоспособная заработная плата, бонусы, премии и социальные льготы.

Д.В. Кутькина и И.С. Пинигина подчеркивают, что «стабильно высокий уровень зарплат послужит конкурентным преимуществом для предприятия, затруднит переманивание работников в другие организации» [10, с. 37].

Однако исследования показывают, что материальная мотивация не всегда является определяющей. Например, согласно данным HeadHunter, только 17% сотрудников уходят из-за неудовлетворенности зарплатой, тогда как 22% указывают на отсутствие карьерных перспектив [12, с. 417]. Нематериальные факторы включают корпоративную культуру, возможности профессионального развития, гибкий график работы и психологический климат.

М.С. Рубцова, К.С. Выборнова, И. К. Ткаченко подчеркивают важность сильной корпоративной культуры, говоря о том, что «Корпоративная культура должна быть сильной, разработанной так, чтобы ориентировать персонал на эффективный труд» [15, с. 18].

Вовлеченность сотрудников, как отмечает И.С. Куприянова, также играет ключевую роль. Автор отмечает, что «исследование в секторе высшего образования показало, что чем выше индекс вовлеченности сотрудника, тем ниже вероятность, что он решит уволиться» [9, с. 68].

Психологический климат, поддержка руководства существенно влияют на решение сотрудников остаться в организации.

Для оценки эффективности удержания персонала используются различные показатели. Основные из которых перечислены в таблице 1.

Одним из ключевых показателей является уровень текучести кадров, который, по определению Е.А. Макарова, рассчитывается как «отношение численности уволенных работников за определенный период к среднесписочной численности персонала» [11, с. 44]. Показатель позволяет оценить стабильность кадрового состава и выявить проблемные зоны.

Таблица 1 – Показатели эффективности удержания персонала в организации [14, с. 49], [19]

Показатель	Характеристика	Способ определения
Текущесть кадров (Тк)	Показатель, отражающий процент сотрудников, покинувших организацию за определенный период времени.	$ТК = \frac{К}{ССЧ} \cdot 100\%,$ (1) где ССЧ- среднесписочная численность сотрудников; К – количество уволенных сотрудников.
Уровень удовлетворенности	Оценка того, насколько сотрудники довольны условиями труда и корпоративной культурой.	Проводится через анкетирование, рейтинговая шкала
Индекс вовлеченности (Ив)	Показатель, отражающий степень приверженности и заинтересованности сотрудников в работе.	$Ив = \frac{Вс}{ССЧ} \cdot 100\%,$ (2) где Вс – количество вовлеченных сотрудников.
Карьерное развитие	Оценка возможностей для профессионального роста и карьерного продвижения сотрудников.	Анкетирование, оценки по шкале удовлетворенности карьерным ростом.
Удержание ключевых сотрудников (Кс)	Показатель, который отражает способность организации удерживать наиболее квалифицированных и важных для бизнеса сотрудников.	$Кс = \frac{Ку}{ССЧ} \cdot 100\%,$ (3) где Ку – количество удержанных ключевых сотрудников.

Другим важным индикатором является уровень удовлетворенности сотрудников, который измеряется через анкетирование и интервью. Н.Г. Волянская подчеркивает, что «анализ уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала является более важным, чем анализ текучести, так как сохранять следует текущих сотрудников» [5, с. 668].

Вовлеченность сотрудников, измеряемая через индексы участия в корпоративных мероприятиях и принятия решений, также служит показателем эффективности удержания.

Основные способы удержания персонала в современных организациях включают как материальные, так и нематериальные методы. К материальным методам относятся конкурентоспособные компенсационные пакеты, бонусы и льготы.

В.В. Шипицына отмечает, что «создание привлекательной корпоративной культуры, выплаты компенсаций, обучение сотрудников, обратная связь и признание являются основными методами удержания персонала» [26, с. 145].

Бонусы и премии должны быть прозрачными и привязанными к результатам работы. «Система поощрения должна основываться на достижениях сотрудника, а бонусы выплачиваться пропорционально его успехам» [10, с. 37].

Нематериальные методы включают развитие корпоративной культуры, обучение и карьерный рост. Авторы М. С. Рубцова, К. С. Выборнова, И. К. Ткаченко акцентируют внимание на важности внутренних коммуникаций, подчеркивая, что «система внутренних коммуникаций должна быть организована таким образом, чтобы позволяла постоянно держать персонал в курсе дел» [15, с. 19].

Гибкий график работы, программы well-being и эргономичность рабочих мест также становятся популярными инструментами. Например, исследование Wrike показало, что 40% сотрудников чувствуют себя более мотивированными при успешном сотрудничестве с коллегами, а 16% отмечают важность сбалансированной рабочей нагрузки [10, с. 37].

Кроме того, такие методы, как наставничество, тимбилдинг и участие в профессиональных мероприятиях, способствуют повышению лояльности сотрудников.

В таблице 2 приведен список основных современных способов, направленных на удержание персонала.

Таблица 2 – Основные способы, направленные на удержание персонала [4, с. 161], [7, с. 442]

Показатель	Характеристика
Конкурентоспособная заработка плата	Заработка плата выше среднего уровня по рынку, регулярные пересмотры и повышение.

Продолжение таблицы 2

Показатель	Характеристика
Система бонусов и премий	Программы, основанные на результатах работы сотрудников, премирование за достижения и выполнение ключевых показателей.
Карьерный рост и профессиональное развитие	Предоставление возможностей для повышения квалификации, участие в тренингах, семинарах, участие в ключевых проектах.
Гибкость рабочего времени	Возможность работы по гибкому графику, удаленной работе, свободного выбора времени начала и окончания рабочего дня.
Развитие корпоративной культуры	Формирование и поддержка корпоративных ценностей, мероприятия для улучшения атмосферы в коллективе, укрепление командного духа.
Система наставничества	Обучение и поддержка новых сотрудников опытными коллегами, передача знаний и навыков, адаптация в компании.
Корпоративные льготы и социальные пакеты	Медицинское страхование, пенсионные программы, скидки, льготы на услуги для сотрудников и их семей.
Признание и обратная связь	Регулярная оценка работы сотрудников, благодарности, награды, публичное признание достижений, обратная связь от руководства.
Условия труда	Обеспечение комфорtnого и безопасного рабочего пространства, качественное оборудование, возможность для отдыха и восстановления.
Менторство и коучинг	Программы личностного и профессионального роста через индивидуальные сессии с опытными наставниками, развитие лидерских качеств.
Психологическая поддержка	Помощь в решении личных и рабочих проблем, участие в тренингах по стрессоустойчивости и разрешению конфликтов.
Участие в принятии решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений, создание условий для высказывания мнений и предложений.
Поддержка баланса между работой и личной жизнью	Гибкость в отпускных и больничных, поддержка в личных вопросах, возможности для работы из дома в экстренных случаях.
Программы well-being	Комплекс мероприятий, направленных на улучшение физического, психологического и социального состояния сотрудников, включая спорт, отдых, профилактику стресса.

В заключение пункта сделан вывод, что удержание персонала требует подхода, учитывающего как материальные, так и нематериальные факторы. «Грамотное управление текучестью персонала со стороны руководства является основным фактором, способным повлиять на опасную для компании

ситуацию регулярного ухода сотрудников» [18, с. 103]. Создание комфортных условий труда, прозрачной системы мотивации и сильной корпоративной культуры позволяет организациям сохранять ценных специалистов.

1.2 Наставничество как инструмент адаптации и удержания персонала

Наставничество, как инструмент удержания персонала, играет важную роль в управлении человеческими ресурсами современных организаций. Наставничество рассматривается как универсальная технология, способствующая не только профессиональной адаптации новых сотрудников, но и созданию благоприятного социально-психологического климата, снижению текучести кадров и повышению производительности труда.

В отечественной практике наставничество переживает вторую волну своего развития, адаптируясь под условия рыночной экономики, роста конкуренции и кадрового голода. По мнению А.В. Рушевой, развитие корпоративного наставничества в России требует осознания его институциональной ценности, управляемости процессов и организационного внедрения программ поддержки наставников, включая систему поощрения и оценки результатов наставничества [16, с. 97].

Согласно ст. 351.8 ТК РФ, наставничество в сфере труда – выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности).

В трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору с работником, которому работодатель поручает работу по наставничеству, указываются содержание, сроки и форма выполнения такой работы [20].

Определения наставничества, предлагаемые различными авторами, разнятся, но в большинстве случаев акцент делают на передаче профессионального и личного опыта от опытного сотрудника менее опытному.

Например, Л.М. Чеглакова отмечает, что наставничество можно рассматривать как «замковый камень», соединяющий работника с организацией, поскольку оно способствует социализации, формированию корпоративной идентичности и культуры [24, с. 30]. В западной литературе наставничество трактуется как связующее звено между квалифицированным специалистом и новичком, направленное на его профессиональное развитие

Наставничество, по определению Л.М. Чеглаковой, является процессом передачи знаний и навыков от высококвалифицированного специалиста менее опытному сотруднику, а также средством социализации работников к корпоративной культуре организации, встраивая их в систему трудовых отношений. Автор отмечает, что «наставничество часто определяют и как способ передачи знаний и навыков от высококвалифицированного специалиста менее опытному или новому сотруднику, и как помошь в адаптации к организации, содействие профессиональному развитию, карьерному росту и участие в оценке результатов деятельности новых сотрудников» [24, с. 30]. Определение автора подчеркивает, как инструментальную, так и социальную функции наставничества, акцентируя внимание на его роли в формировании профессиональной идентичности и лояльности к организации. В отличие от менторства, которое часто ассоциируется с управленческим обучением, наставничество в большей степени связано с производственными процессами и передачей практического опыта.

А.В. Рушева определяет наставничество как процесс, включающий не только передачу профессиональных знаний и навыков, но и психологическую поддержку, что отличает его от других форм обучения, таких как коучинг или консультирование. Автор отмечает, что «под наставничеством обычно

понимают процесс передачи знаний, умений и навыков от опытного сотрудника (наставника) к менее опытному (наставляемому); это отношения, в которых начальник, подчиненный или коллега могут делиться знаниями, мудростью и поддержкой» [16, с. 97]. Также автор подчеркивает неформальный характер наставничества, когда опытный специалист добровольно оказывает помощь новичку, способствуя его интеграции в организацию. Такая неформальность, по мнению автора, усиливает мотивацию наставника и создает условия для формирования доверительных отношений, что особенно важно в условиях высокого уровня текучести кадров.

Э.Б. Гаязова акцентирует внимание на влиянии наставничества на результативность деятельности организации, рассматривая его как инструмент реализации человеческого капитала. Автор говорит, что «в современных условиях появления и развития наукоёмкой деятельности центральным приемом реализации человеческого капитала является непрерывное образование» [7, с. 441] и отмечает, что наставничество способствует повышению производительности через обучение на рабочем месте, что особенно актуально в условиях дефицита квалифицированных кадров. Автор в исследовании приводит примеры из различных сфер экономики, где внедрение программ наставничества привело к снижению текучести кадров и повышению инициативности сотрудников, что подтверждает экономическую эффективность этого инструмента.

Д.В. Иванова подчеркивает, что наставничество – это не только процесс обучения, но и способ повышения лояльности сотрудников и улучшения внутрифирменной коммуникации. Автор отмечает, что «наставничество представляет собой область задач и функций, выполняемых опытным специалистом в процессе адаптации нового сотрудника предприятия» [8, с. 72]. Также автор акцентирует внимание на необходимости грамотного подбора и мотивации наставников, а также четкого формулирования целей и задач системы наставничества для достижения максимальной эффективности.

По мнению автора, успех наставничества напрямую зависит от прохождения новым сотрудником испытательного срока, что подчеркивает его роль в удержании персонала.

Я.А. Чермных рассматривает наставничество как элемент качественной подготовки квалифицированных кадров. По ее мнению, «наставничество – это универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компеенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве» [25, с. 74]. Автор также подчеркивает, что наставник компенсирует образовательный дефицит наставляемого, способствуя его самостоятельности и профессиональной адаптации.

Наставничество как социальный институт обладает устойчивыми характеристиками, включая добровольность, неформальность, наличие эмоциональной поддержки и длительность взаимодействия. В этом смысле наставничество качественно отличается от коучинга или консультирования, хотя может включать в себя элементы этих форм взаимодействия.

Как отмечает Л.М. Чеглакова, «наставничество – это экономические отношения с социальным содержанием», где вклад в человека возвращается в форме преданности, эффективности и устойчивости организации в целом [24, с. 30].

Как подчёркивает Е.Б. Гаязова, наставничество обеспечивает не только профессиональный рост, но и повышение общей результативности деятельности организации, особенно в условиях научёмкой деятельности и высокой текучести кадров [7, с. 441].

Роль наставничества в удержании персонала заключается в его способности решать несколько ключевых задач, перечисленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Роль наставничества в удержании персонала [2, с. 33],

Как отмечает А.В. Рушева, «опыт компаний, успешно применяющих инструмент наставничества, указывает на его многозначительность. Результаты его применения важны как для внутренней среды организации, так и за её пределами» [16, с. 97].

Наставничество способствует снижению уровня текучести кадров за счет более успешной адаптации новых сотрудников, что позволяет экономить финансовые ресурсы и избегать эмоционального выгорания [6, с. 26].

Э.Б. Гаязова в своем исследовании подтверждает, что внедрение программ наставничества в крупных компаниях, таких как «Додо пицца» и Randstad, привело к снижению текучести кадров на 49% и повышению инициативности сотрудников [7, с. 442].

Л.М. Чеглакова подчеркивает социальную функцию наставничества, которая проявляется в формировании доверия и уважения между наставником и наставляемым. Автор отмечает, что «наставничество обеспечивает совместное пользование информацией (наставника и наставляемого), сопутствует формированию доверия и уважения, что устраняет барьеры успешной адаптации новичков» [24, с. 31]. Также автор отмечает, что удовлетворение психологических потребностей сотрудника через

наставничество приводит к формированию позитивного отношения к работе и лояльности к организации.

Значение наставничества для удержания персонала заключается также в его способности формировать корпоративную культуру. А.В. Рушева, говорит о том, что «наставничество способствует формированию ценностных ориентаций и социальных установок индивида, усвоению и воспроизведству им культурного опыта, необходимого для жизни в социуме и, в целом, функционирования социальной системы» [16, с. 98].

Данное суждение подтверждается исследованиями Э.Б. Гаязовой, которая указывает на способность наставничества передавать не только профессиональные знания, но и ценности, что особенно актуально для молодого поколения, нуждающегося в осмыслиении социально-культурного развития [7, с. 442].

Этапы построения системы наставничества как инструмента удержания персонала требуют подхода, включающего планирование, организацию и контроль. Особенности построения систем наставничества детально рассмотрены в работе А.В. Рушевой, где выделены этапы формирования системы, перечисленные на рисунке 4.

«Чтобы такая система работала эффективно, важно: грамотно подбирать, обучать и мотивировать наставников; формулировать чёткие цели и задачи системы наставничества; создать зависимость между успехом нового сотрудника и выгодой для наставника» [8, с. 72].

Данные этапы включают разработку локальных нормативных актов, таких как Положение о наставничестве, и согласование целей между наставником и наставляемым.

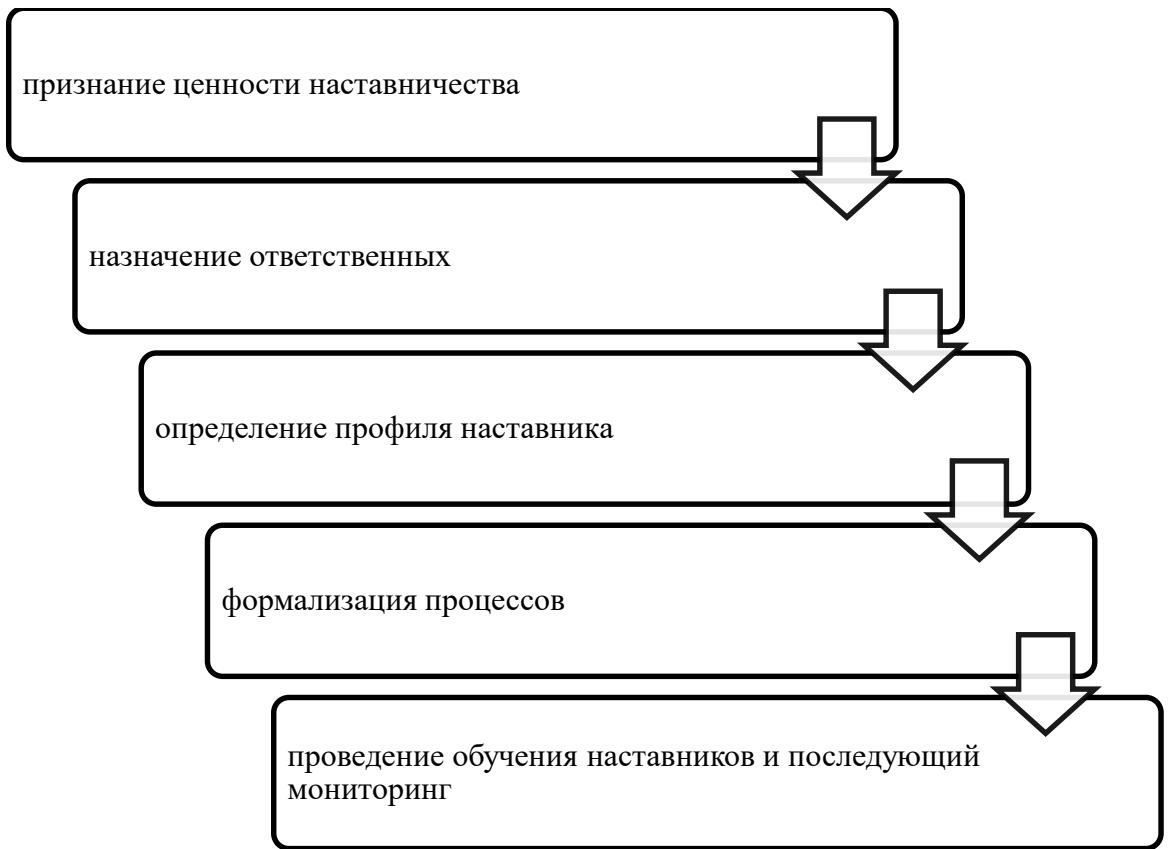


Рисунок 4 – Этапы реализации системы наставничества персонала [16, с. 97]

Исследователи акцентируют внимание на управляемости наставнической деятельности, включая её планирование, финансирование и контроль. «Обеспечение управляемости наставнической деятельности, включая её планирование, организацию и финансирование, внедрение программ поощрения и развития наставников, контроль и оценку результатов по разработанной системе критериев» [16, с. 97]. Авторы подчеркивают важность признания руководством ценности наставничества, что создает условия для его успешной реализации.

М. М. Гайфуллина, В. М. Маков предлагают систему показателей для оценки эффективности наставничества, включая ресурсные показатели (обеспеченность наставниками, затраты на их подготовку), показатели результативности (снижение текучести кадров, уровень профессионализма наставляемых) и показатели удовлетворенности (удовлетворенность

наставников и наставляемых). Авторы отмечают, что «предлагаемая система показателей оценки эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия позволяет оценить эффективность наставничества с позиции ресурсной обеспеченности, результативности и удовлетворенности» [6, с. 25].

В заключении раздела исследования сделан вывод, что удержание персонала – комплекс мер, направленных на снижение текучести кадров путем создания позитивной рабочей атмосферы и обеспечения конкурентоспособной заработной платы. Удержание персонала требует подхода, учитывающего как материальные, так и нематериальные факторы. Наставничество как инструмент удержания персонала представляет собой эффективный механизм, сочетающий профессиональное обучение, социализацию и психологическую поддержку. Наставничество является процессом передачи знаний и навыков от высококвалифицированного специалиста менее опытному сотруднику, а также средством социализации работников к корпоративной культуре организации, встраивая их в систему трудовых отношений. Наставничество как социальный институт обладает устойчивыми характеристиками, включая добровольность, неформальность, наличие эмоциональной поддержки и длительность взаимодействия. Наставничество способствует снижению текучести кадров, повышению производительности и формированию лояльности сотрудников. Построение системы наставничества требует четкого планирования, мотивации наставников и оценки результатов, что позволяет организациям адаптировать новых сотрудников, а также удерживать наиболее ценных.

2 Оценка системы удержания персонала на примере ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» – предприятие в г. Тольятти по производству светотехнического оборудования. «Предприятие работает на рынке осветительной продукции с 14 мая 2008 г. Юридический адрес предприятия: 445043, обл. Самарская, г. Тольятти, ул. Вокзальная, д. 44, помещение 1» [17].

Основной вид деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»: производство электрических ламп и осветительного оборудования (код по ОКВЭД 27.40). «Вместе с тем предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей;
- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- производство прочих готовых металлических изделий, не включенных в другие группировки;
- производство металлических изделий для ванных комнат и кухни;
- производство облучающего и электротерапевтического оборудования, применяемого в медицинских целях;
- производство прочей мебели, кроме изготовленной по индивидуальному заказу населения и другое» [17].

«В ассортименте предприятия – современные светильники собственного производства с передовыми характеристиками и уникальной конструкцией. Светильники производства «ВСТЗ Луч» изготавливаются с использованием высококачественных комплектующих и материалов ведущих мировых производителей. Помимо светотехнического оборудования, завод производит

бактерицидные рециркуляторы, спортивное оборудование и оборудование для благоустройства. Оказывает услуги контрактного производства, SMD-монтажа, литья пластмасс, металлообработки, разработки конструкторской документации» [17].

Организационная структура управления ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» представлена на рисунке 5.

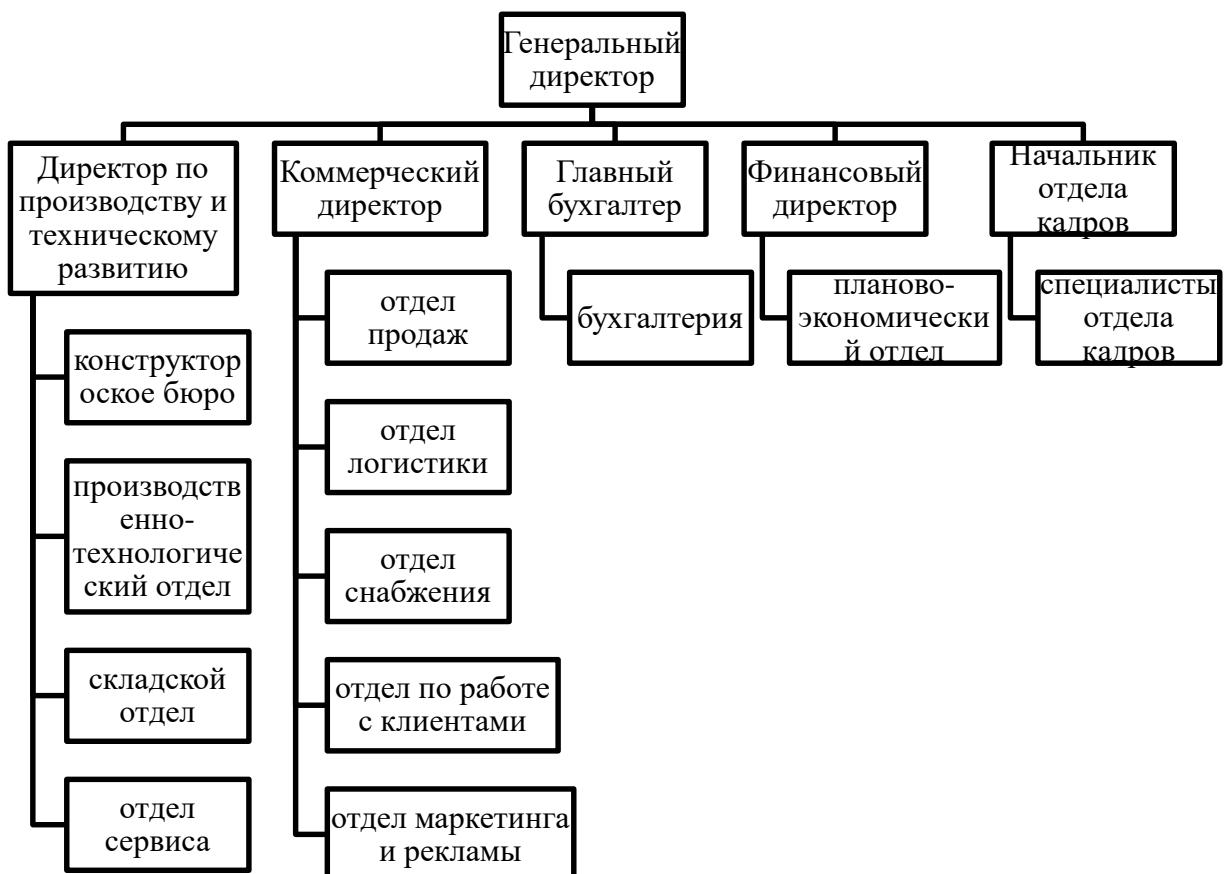


Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» имеет функциональную организационную структуру управления, построенную по принципу разделения основных управленческих функций между ключевыми руководителями. Во главе предприятия стоит генеральный директор, которому непосредственно подчиняются пять основных функциональных руководителей, каждый из которых отвечает за определенную сферу деятельности.

Директор по производству и техническому развитию осуществляет руководство всем производственным комплексом предприятия, включая планирование и организацию производственных процессов, контроль качества выпускаемой светотехнической продукции, управление технологическими процессами, внедрение новых технологий и модернизацию оборудования. В его функции также входит разработка стратегии технического развития завода, координация работы производственных подразделений, обеспечение соблюдения технических стандартов и нормативов, управление инновационными проектами и техническое перевооружение производства.

Коммерческий директор отвечает за всю коммерческую деятельность предприятия, включая разработку и реализацию маркетинговой стратегии, управление продажами светотехнической продукции, работу с клиентами и поставщиками, заключение договоров и контрактов, анализ рынка и конкурентной среды. Он координирует деятельность отделов сбыта, маркетинга и закупок, формирует ценовую политику компании, развивает дилерскую сеть, участвует в выставках и презентациях продукции, а также занимается поиском новых рынков сбыта и расширением клиентской базы.

Главный бухгалтер обеспечивает ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с действующим законодательством, составление финансовой отчетности, контроль за правильностью оформления первичных документов и их своевременной обработкой. В его обязанности входит организация учета основных средств, товарно-материальных ценностей,

расчетов с поставщиками и покупателями, начисление и выплата заработной платы, расчет налогов и взносов во внебюджетные фонды, подготовка налоговых деклараций и отчетов в контролирующие органы.

Финансовый директор управляет финансовыми потоками предприятия, осуществляет финансовое планирование и бюджетирование, контролирует исполнение бюджетов структурных подразделений, анализирует финансовые результаты деятельности компании и разрабатывает рекомендации по их улучшению, занимается управлением оборотными средствами, кредитными ресурсами, инвестиционными проектами, оценкой финансовых рисков, взаимодействием с банками и другими финансовыми институтами, а также подготовкой финансовых прогнозов и планов развития предприятия.

Начальник отдела кадров руководит кадровой политикой предприятия, включая подбор, отбор и прием на работу новых сотрудников, организацию адаптации и обучения персонала, аттестацию и оценку эффективности работы, планирование карьерного роста и развития компетенций. В его функции также входит ведение кадрового делопроизводства, трудовых книжек и личных дел сотрудников, обеспечение соблюдения трудового законодательства, разработка системы мотивации и стимулирования персонала, организация корпоративных мероприятий и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Все действия общества совершаются в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативно-правовыми актами.

«ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» – системообразующее предприятие Самарской области, его продукция признана важной для функционирования социально-экономической системы региона. С 2015 г. ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» является резидентом технопарка в сфере высоких технологий «Жигулевская долина» (регионального оператора «Сколково»)» [17].

Далее в таблице 3 представлены основные показатели деятельности предприятия ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг.

Таблица 3 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023/2022 гг.		Изменение 2024/2023 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, т. р.	823354	1747877	2167697	924523	112,3	419820	24,02
2.Себестоимость продаж, т. р.	615859	1357617	1671676	741758	120,4	314059	23,13
3.Валовая прибыль (убыток), т. р.	207495	390260	496021	182765	88,08	105761	27,10
4.Управленческие расходы, т. р.	100102	122008	210301	21906	21,88	8829	72,37
5.Коммерческие расходы, т. р.	80047	222351	223934	142304	177,8	1583	0,71
6.Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	27346	45901	61786	18555	67,85	15885	34,61
7.Чистая прибыль, т. р.	8218	34702	67440	26484	322,3	32738	94,34
8.Основные средства, т. р.	45095	44544	44039	-551	-1,22	-505	-1,13
9.Оборотные активы, т. р.	337060	580698	779983	243638	72,28	199285	34,32
10.Среднесписочная численность ППП, чел.	223	234	241	11	4,93	7,00	2,99
11.Фонд оплаты труда ППП, т. р.	150525	238680	371140	88155	58,57	132460	55,50
12.Среднегодовая выработка работающего, т.р.	3692,2	7469,6	8994,6	3777,3	102,3	1525	20,42
13.Среднегодовая заработка плата работающего, т. р.	675	1020	1540	345	51,11	520	50,98
14.Фондоотдача	18,26	39,24	49,22	20,98	-	9,98	-
15.Оборачиваемость активов, раз	2,443	3,010	2,779	0,567	-	-0,231	-
16.Рентабельность продаж, %	3,321	2,626	2,850	-0,695	-	0,224	-
17.Рентабельность деятельности, %	1,03	2,04	3,20	1,007	-	1,163	-
18.Затраты на рубль выручки, коп.	96,68	97,37	97,15	0,6952	0,719	-0,2242	-0,23

Данные таблицы 3 показывают, что выручка предприятия демонстрирует устойчивый рост: в 2023 г., увеличившись более чем в два раза или на 112,3% по сравнению с 2022 г. В 2024 г. выручка приросла ещё на 24,02%, составив 2167697 т. р., что говорит о расширении рыночного присутствия предприятия и росте спроса на его продукцию.

Себестоимость продаж также существенно возросла. В 2023 г. на – 120,4%, а в 2024 г. – на 23,13%. Однако темпы прироста выручки опережали рост затрат, что позволило нарастить валовую прибыль с 207495 т. р. в 2022 г. до 496021 т. р. в 2024 г. Валовая прибыль увеличилась почти в 2,4 раза за рассматриваемый период, что свидетельствует о положительном тренде в операционной эффективности.

Управленческие расходы в 2023 г. увеличились умеренно на – 21,88%, однако в 2024 г. наблюдается резкий скачок на 72,37%, что требует внимания к контролю административных издержек. Коммерческие расходы в 2023 г. выросли на 177,8%, что связано с активной сбытовой политикой, но в 2024 г. темпы прироста составили –

0,71%, что может свидетельствовать о достижении стабильного уровня расходов в данной категории.

Прибыль от продаж выросла с 27346 т. р. в 2022 г. до 61786 т. р. в 2024 г. Темпы прироста прибыли в 2023 и 2024 гг. составили 67,85% и 34,61% соответственно, что подтверждает рост эффективности основной деятельности. Особенно заметно выросла чистая прибыль в течение трех лет. В 2023 г. она увеличилась на 322,3%, а в 2024 г. – на 94,34%, достигнув 67440 т. р.

Основные средства уменьшились за три года с 45095 т. р. в 2022 г. до 44039 т. р. в 2024 г., что говорит о недостаточном обновлении производственного оборудования. В то же время оборотные активы заметно возросли – в 2,3 раза за три года, что связано с ростом товарных запасов и дебиторской задолженности. Динамика общих активов предприятия представлена на рисунке 6.

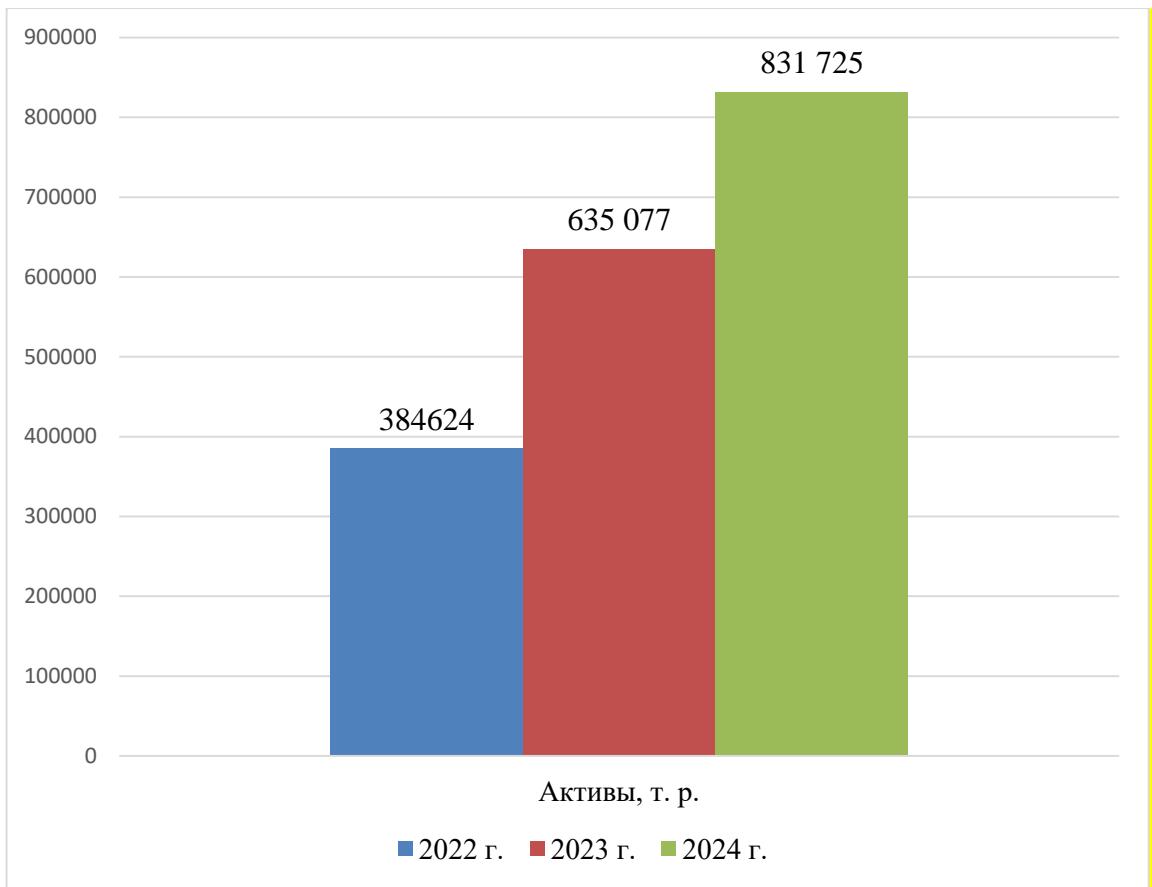


Рисунок 6 – Динамика активов ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг., т. р.

Активы предприятия за три года увеличились на 216% за счет роста оборотных активов, в большей степени за счет роста запасов и дебиторской задолженности.

Далее на рисунке 7 рассмотрены показатели рентабельности ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг.

На рисунке 6 видно, что показатель рентабельности продаж предприятия снизился в 2023 г. до 2,6%, но в 2024 г. вновь вырос до 2,9%, что отражает устойчивость операционной прибыли. Рентабельность деятельности за три года выросла с 1,03% до 3,2%, что говорит о позитивной динамике деятельности предприятия. Рентабельность продаж по чистой прибыли также показывает значительный рост за три года с 1,4% до 3,1%.

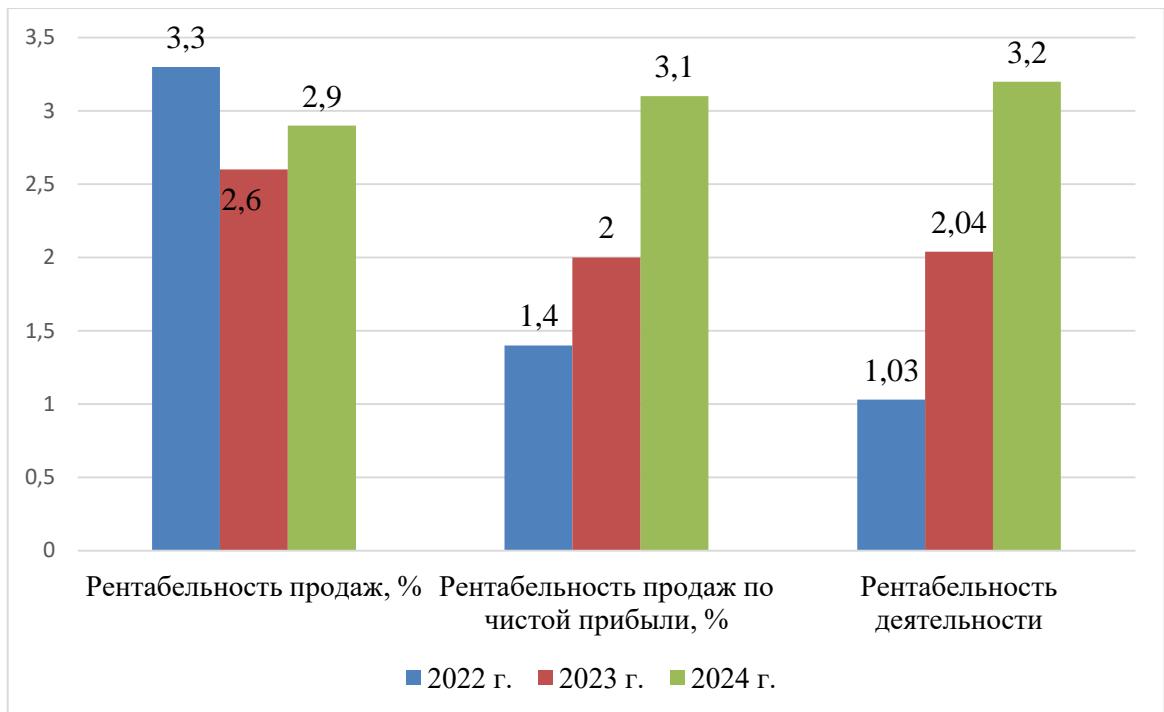


Рисунок 7 – Показатели рентабельности ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг., %

В заключении пункта можно сделать вывод, что деятельность ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» в 2022–2024 гг. характеризуется высоким ростом выручки и прибыли, повышением показателей рентабельности.

2.2 Оценка системы удержания персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

Система удержания персонала в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» представляет собой совокупность мероприятий, направленных на создание благоприятной трудовой среды, повышение мотивации работников, развитие кадрового потенциала и снижение текучести кадров. Основными инструментами удержания персонала являются конкурентоспособная заработная плата, система премирования и материального стимулирования, возможность карьерного и профессионального роста, обеспечение безопасных

и комфортных условий труда, а также формирование корпоративной культуры и участие работников в жизни предприятия.

Ответственными за процесс удержания персонала в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» являются специалисты отдела кадров, а начальник отдела кадров, взаимодействующий с руководителями структурных подразделений.

В начале оценки системы удержания персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» в таблице 4 рассмотрена подробно структура персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч».

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

Наименование должностей	Всего работающих , 2022 г., чел.	Всего работающих , 2023 г., чел.	Всего работающих , 2024 г., чел.	Динамика 2023/2022 гг.	Динамика 2024/2023 гг.
Директор	1	1	1	0	0
Руководители подразделений	3	3	4	0	1
Главный бухгалтер	1	1	1	0	0
Технические специалисты	42	48	51	6	3
Специалисты коммерческого отдела	7	8	10	1	2
Специалисты экономического отдела и бухгалтерии	5	6	6	1	0
Специалисты отдела кадров	2	2	2	0	0
Рабочие и производственный персонал	162	165	166	3	1
Всего	223	234	241	11	7

По данным таблицы 4 видно, что общая численность персонала увеличилась с 223 до 241чел. в 2024 году, что соответствует росту на 8,1% за три года и связано с ростом объемов производства и расширением

коммерческой деятельности предприятия. Рост наблюдается как среди технических специалистов – 9 чел. за два года, так и в коммерческом отделе 3 чел. Увеличение количества рабочих до 166 чел. указывает на постепенный рост производственных мощностей.

Далее на рисунке 8 рассмотрена структура персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» по возрастному критерию.

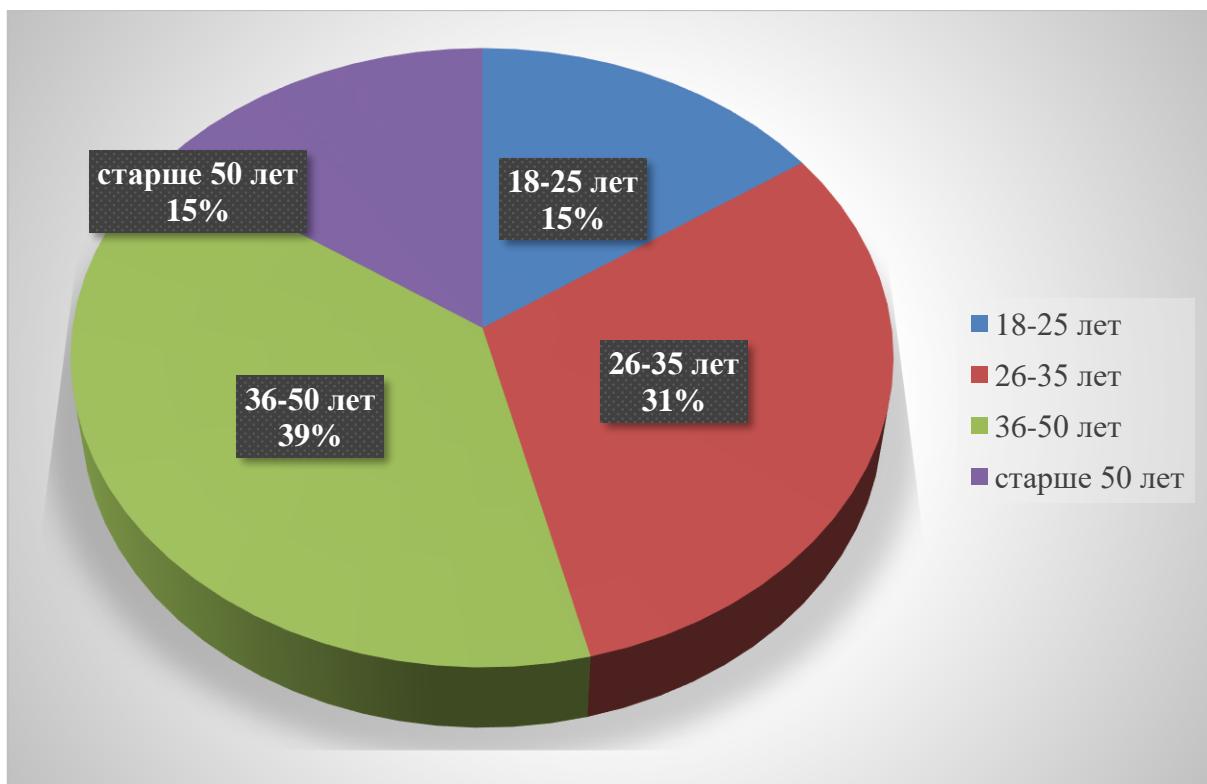


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» по возрастному критерию, 2024 г., %

Данные рисунка 8 свидетельствуют о том, что основная часть персонала предприятия состоит из сотрудников в возрасте 36-50 лет – 39% от всего персонала. Следующей по численности возрастной группой являются сотрудники 26-35 лет – 31%. Структура возрастного состава ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» достаточно сбалансирована, с преобладанием опытных работников среднего возраста и присутствием как молодежи, так и

более зрелых специалистов, что способствует гармоничному сочетанию опыта и свежих идей в коллективе.

Далее на рисунке 9 рассмотрена структура персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» по стажу работы в организации.

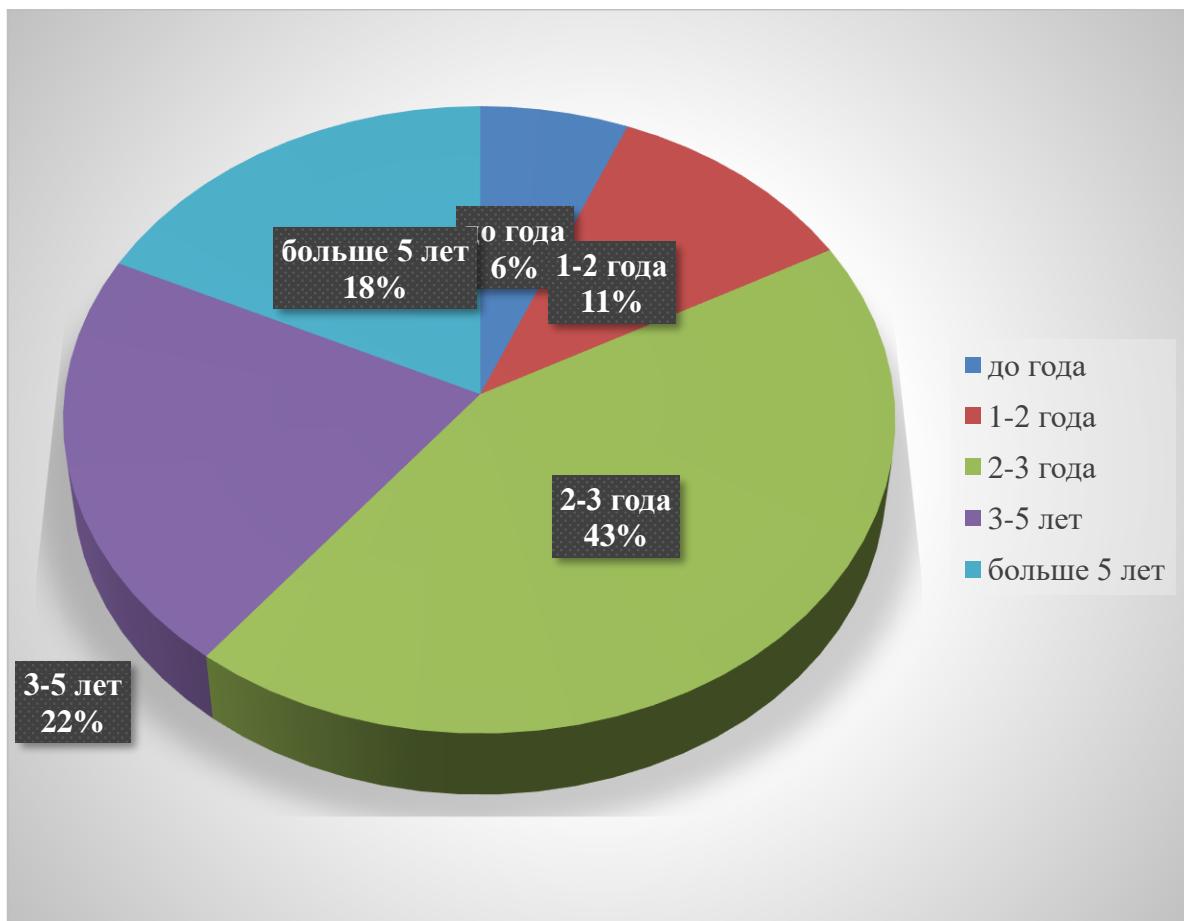


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» по стажу работы в организации, 2024 г., %

На рисунке 9 видно, что наибольшую долю работников составляют сотрудники с опытом работы от 2 до 3 лет – 105 человек, что соответствует 43,6% от общей численности персонала и указывает на то, что значительная часть коллектива уже прошла этап адаптации, обладает базовым опытом и устойчивыми профессиональными навыками, но при этом всё ещё находится в фазе активного карьерного роста и развития. Такие сотрудники, как правило, вовлечены в производственные процессы, ориентированы на закрепление в

компании и могут быть эффективными участниками программ наставничества. Второй по численности группой являются сотрудники с опытом работы от 3 до 5 лет – 52 человека или 21,6%. Данная категория характеризуется высокой степенью профессиональной зрелости и готовностью к выполнению сложных задач. Наличие значительной доли работников в данном сегменте свидетельствует о наличии стабильного ядра персонала, обеспечивающего устойчивость и преемственность производственных процессов. На третьем месте – 43 человека, или 17,9%. Работники со стажем от 1 до 2 лет составляют 26 человек или 10,8%, что указывает на постепенное обновление кадрового состава. Наименьшую долю занимают сотрудники со стажем до одного года – 15 человек или 6,2%. Данные сотрудники находятся на стадии вхождения в производственный процесс, и для их успешной адаптации важно наличие эффективной системы наставничества.

Далее на рисунке 10 рассмотрена динамика численности персонала предприятия за три года.

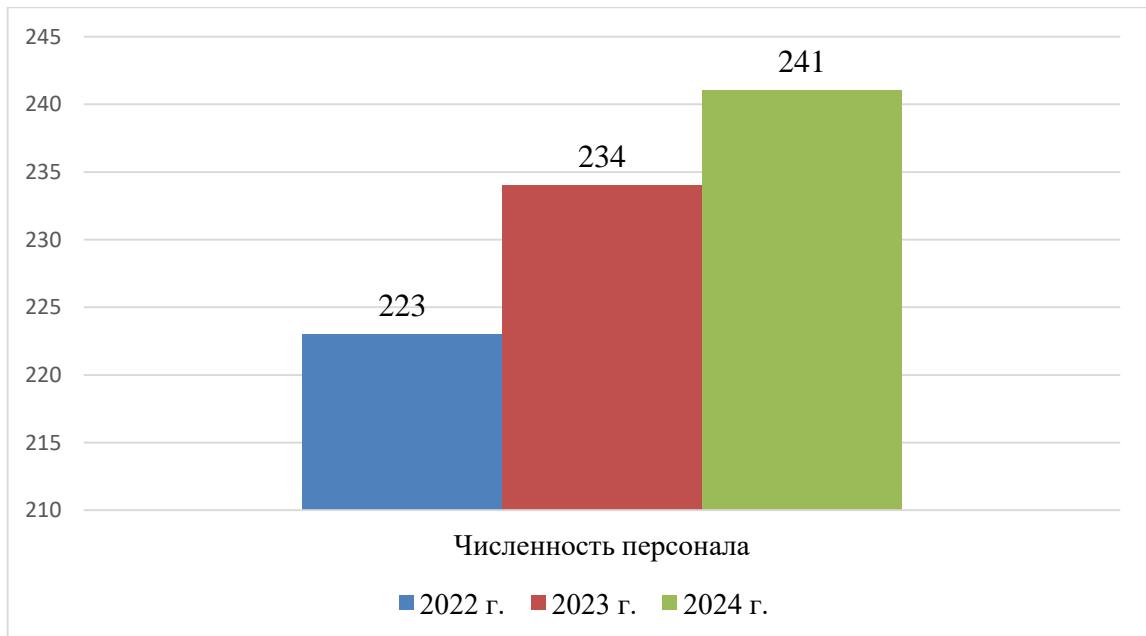


Рисунок 10 – Динамика численности персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг., чел.

В связи с расширением деятельности предприятия в последние 2 года в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» идет активный набор новых сотрудников. В 2023-2024 гг. было трудоустроено 18 новых сотрудников в организацию или численность выросла на 8,07%. Рост численности персонала повышает актуальность вопроса удержания работников, особенно в период адаптации, поскольку именно на этом этапе сотрудники наиболее уязвимы к профессиональным и психологическим трудностям, связанным с освоением новых обязанностей, включением в коллектив и пониманием корпоративной культуры предприятия.

Далее рассмотрены такие показатели, характеризующие эффективность системы удержания персонала, как коэффициент постоянства кадров и коэффициент текучести кадров.

На рисунке 11 представлена динамика показателей за 2022-2024 гг.

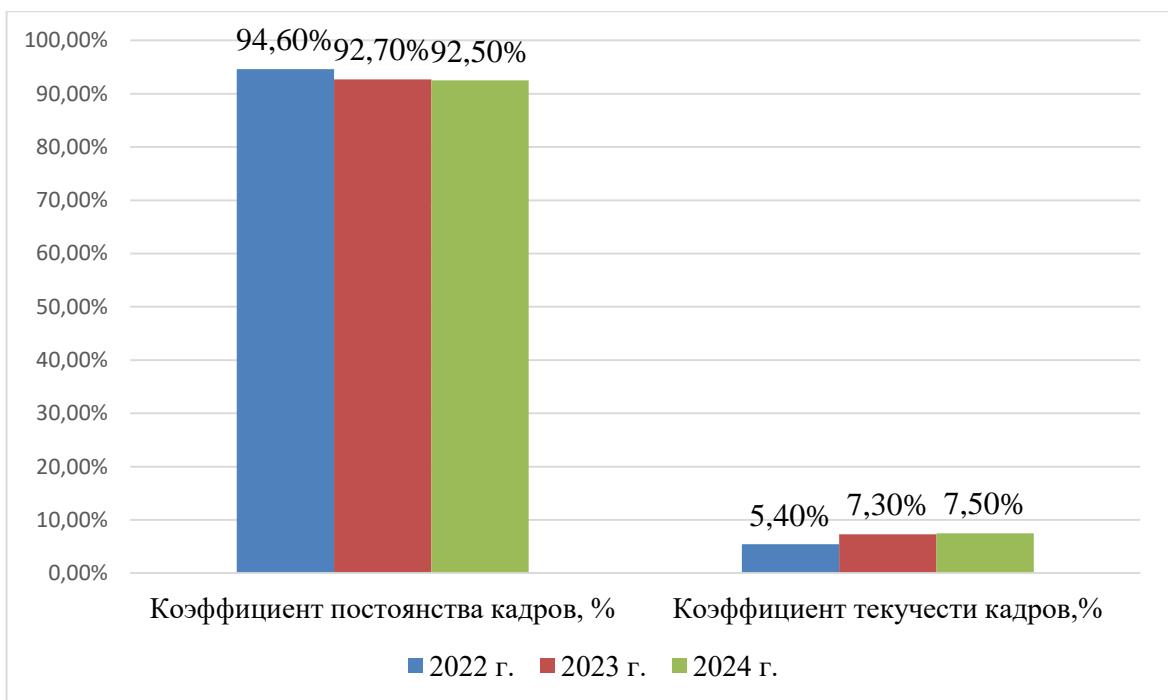


Рисунок 11 – Динамика коэффициента постоянства кадров и коэффициента текучести кадров за 2022-2024 гг.

Анализ динамики движения персонала в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022–2024 гг. показывает, что в 2022 г. коэффициент текучести кадров составил 5,4%, в 2023 г. – 7,3%, а в 2024 г.– 7,5%, что свидетельствует о росте количества увольнений. Рост текучести связан как с расширением численности персонала и усложнением внутренних процессов, так и с адаптационными трудностями у новых сотрудников, особенно в условиях роста предприятия.

В то же время коэффициент постоянства кадров остаётся на достаточно высоком уровне – 92,5% в 2024 г. Значительная часть работников демонстрирует стабильность и долгосрочную приверженность предприятию.

В таблице 5 представлена динамика таких кадровых показателей как средняя продолжительность работы на предприятии и доля сотрудников, уволившихся в период испытательного срока.

Таблица 5 – Оценка кадровых показателей ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика 2023/2022 гг.	Динамика 2024/2023 гг.
Среднесписочная численность работников, чел.	223	234	241	11	7
Общее количество уволенных, чел.	12	17	18	5	1
Количество работников, уволенных в период испытательного срока, чел	5	8	9	3	1
Доля уволенных сотрудников в период испытательного срока от общего числа уволенных	41,7	47,1	50,0	5,4	2,9
Средняя продолжительность работы на предприятии, г.	4,2	3,9	3,7	-0,3	-0,2

Данные таблицы 5 говорят о росте количества увольнений в период испытательного срока с 5 до 9 чел. в 2024 г. Доля уволенных в период адаптации от общего числа уволенных увеличилась с 41,7% до 50%, что

означает, что каждый второй уходящий сотрудник не преодолевает начальный этап, что часто связано с сложностями обучения производственным процессам в период адаптации.

Также наблюдается снижение средней продолжительности работы на предприятии: с 4,2 лет в 2022 г. до 3,7 лет в 2024 г., что говорит о том, что предприятие сталкивается с трудностями в формировании долгосрочной лояльности персонала.

Стоит отметить, что на период адаптации на предприятии к новому сотруднику производства приставлен наставник, который помогает с основными производственными операциями, но система наставничества развита слабо и нигде официально не закреплена. В организации отсутствуют четко регламентированные требования и критерии для наставников.

В виду роста уволенных сотрудников в течение рассмотренного периода, а также увеличения новых сотрудников в таблице 6 представлен анализ затрат на персонал в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022–2024 гг.

Таблица 6 – Анализ затрат на новый персонал в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика 2023/2022	Динамика 2024/2023
Фонд оплаты труда на одного работника, т. р.	675	1020	1540	345	520
Затраты на обучение и развитие на одного сотрудника, т. р.	32	48	75	16	27
Количество принятых сотрудников, чел.	18	29	25	11	-4
Всего затрат на персонал, т. р.	12726	30972	40375	18246	9403
Выручка, т. р.	823354	1747877	2167697	924523	419820
Доля затрат на персонал в выручке организации, %	1,5	1,8	1,9	0,22	0,09

Анализ данных таблицы 6 показывает рост затрат на обучение и развитие одного сотрудника с 32 т. р. до 75 т. р. в 2024 г. Несмотря на сокращение числа новых принятых сотрудников в 2024 г., общее количество затрат на персонал продолжило расти, достигнув 40375 т. р.

Доля затрат на новый персонал в структуре выручки, в связи с ростом числа новых сотрудников, выросла с 1,5% до 1,9%.

Также с целью удержания персонала в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» действует система материальной и нематериальной мотивации.

В таблице 7 представлена динамика фонда оплаты и заработной платы на предприятии за три года.

Таблица 7 – Динамика фонда оплаты и заработной платы на предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023/2022 гг.		Изменение 2024/2023 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	150525	238680	371140	88155	58,57	132460	55,50
Среднегодовая выработка работающего, т.р.	3692,2	7469,6	8994,6	3777,3	102,3	1525	20,42
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	675	1020	1540	345	51,11	520	50,98

В таблице 7 видно, что рост производительности труда с 3692,2 т. р. до 8994,6 т. р. в 2024 г., а также увеличение средней заработной платы на 50,98% в 2024 г. свидетельствуют о том, что система удержания персонала оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудников и конечные результаты деятельности предприятия. Увеличение фонда оплаты труда сопровождается

ростом выручки и прибыли, что подтверждает экономическую обоснованность инвестиций в удержание кадров.

Важным аспектом удержания более опытного персонала является создание условий для карьерного развития. В таблице 8 проведена оценка удовлетворенности персонала предприятия развитием карьеры.

Таблица 8 – Оценка удовлетворенности персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» развитием карьеры

Критерии оценки	Полностью удовлетворен (чел.)	Частично удовлетворен (чел.)	Не удовлетворен (чел.)	% полностью	% частично	% не удовлетворен	Средний балл (1-5)
Карьерные возможности	96	101	44	39,8%	41,9%	18,3%	3,5
Поддержка руководства в карьерном росте	106	87	48	44,0%	36,1%	19,9%	3,7
Понятность путей карьерного роста	72	121	48	29,9%	50,2%	19,9%	3,4
Обучение и развитие	145	80	16	60,2%	33,2%	6,6%	4,1
Прозрачность критериев для повышения	115	96	30	47,7%	39,8%	12,4%	3,9
Система мотивации за карьерный рост	96	96	49	39,8%	39,8%	20,3%	3,5

Анализ данных таблицы 8 показывает, что в ходе оценки наименее высокие оценки получил критерий «Понятность путей карьерного роста», где только 29,9% сотрудников выразили полное удовлетворение, а 19,9% – неудовлетворение. Средний балл составил 3,4, что свидетельствует о том, что многим сотрудникам не хватает чёткого понимания, какие шаги и достижения необходимы для продвижения по карьерной лестнице. Аналогичные значения имеют и критерии «Карьерные возможности» и «Система мотивации за

карьерный рост» - 3,5 балла, что указывает на необходимость пересмотра и усиления как самой системы карьерных траекторий, так и стимулирующих механизмов с целью более эффективного удержания персонала.

Наиболее значимые проблемы системы удержания персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч», выявленные в проведенном исследовании, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Наиболее значимые проблемы системы удержания персонала ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

Проблема	Описание и выявленные признаки	Последствия
Слабая система адаптации новых сотрудников	Увеличение количества увольнений, связанное с расширением персонала и адаптационными трудностями новых сотрудников. Коэффициент текучести вырос с 5,4% до 7,5%. Общее количество уволенных выросло с 12 до 18 человек в год. Количество уволенных в период испытательного срока выросло (Таблица 5).	Снижение стабильности коллектива, рост нагрузки на подбор и обучение новых сотрудников. Рост затрат на новый персонал
Снижение долгосрочной лояльности персонала к предприятию	Уменьшение среднего срока работы сотрудников с 4,2 до 3,7 лет (Таблица 5).	Трудности в формировании стабильного кадрового ядра, потеря опыта и знаний.
Слабая система наставничества	Система не закреплена официально, отсутствуют регламентированные требования и критерии для наставников. Наставник приставляется к новому сотруднику, но без четких правил.	Неэффективная адаптация новичков, рост увольнений на этапе вхождения, неиспользование потенциала опытных сотрудников.
Неудовлетворенность карьерным ростом	Сотрудникам не понятны пути карьерного роста, недостаточные возможности и мотивация (Таблица 8).	Снижение мотивации, рост текучести среди опытных сотрудников.

В заключении раздела исследования сделан вывод, что несмотря на положительные аспекты системы удержания персонала в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч», в организации существует ряд проблем, повышающих актуальность развития полноценной системы наставничества. Значительное присутствие опытных сотрудников со стажем от 3 до 5 лет и более – более 39% представляет собой кадровый потенциал, который может быть задействован в рамках новой сформированной системы наставничества.

3 Разработка мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества на предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

3.1 Мероприятия по удержанию персонала посредством наставничества на предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

В ходе анализа системы удержания персонала предприятия ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» были выявлены следующие основные проблемы, которые повышают актуальность развития системы наставничества на предприятии:

- высокая доля увольнений в период испытательного срока – 50% от общего числа уволенных сотрудников покидают предприятие в первые месяцы работы, что говорит о недостаточной поддержке новых работников на этапе адаптации;
- отсутствие формализованной системы наставничества – несмотря на наличие практики закрепления наставника за новыми сотрудниками, она не оформлена документально, не имеет единых требований и не подкреплена мотивационными мерами, что снижает её результативность;
- увеличение численности персонала на 8,07% за три года, что требует усиления механизмов адаптации новых сотрудников в условиях расширения штата;
- рост затрат на обучение и развитие на фоне роста численности новых сотрудников на предприятии.

Для решения выявленных проблем рекомендуется разработка комплекса мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества. Данные мероприятия схематично изображены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Комплекс мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч»

Далее мероприятия рассмотрены подробнее.

Положение о наставничестве представляет собой базовый нормативный документ, который создает организационно-правовую основу для функционирования системы наставничества на предприятии. Данный документ регламентирует все аспекты наставнической деятельности, включая цели, задачи, процедуры, роли участников и их ответственность. Положение служит основой для формирования единых стандартов наставничества и обеспечивает прозрачность процесса адаптации новых сотрудников. Цель данного мероприятия состоит в создании формализованной системы наставничества как неотъемлемой части кадровой политики предприятия, обеспечении правовой защищенности всех участников процесса наставничества, стандартизации подходов к адаптации новых сотрудников.

Основные разделы, которые должно включать положение, перечислены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные разделы, которые должно включать положение о наставничестве

Раздел	Содержание	Ключевые элементы
Общие положения	Цели, принципы и область применения наставничества	Определение наставничества, его роль в кадровой политике, принципы взаимодействия
Участники процесса	Требования к наставникам и категории наставляемых	Квалификационные требования, права и обязанности сторон
Организация процесса	Порядок назначения наставников и планирование работы	Процедуры отбора, составление планов, документооборот
Сроки и этапы	Продолжительность наставничества и его фазы	Временные рамки (1-3 месяца), контрольные точки
Формы взаимодействия	Методы и инструменты наставнической работы	Индивидуальные беседы, практическое обучение, контроль
Ответственность	Последствия невыполнения обязанностей	Дисциплинарные меры, поощрения
Оценка результатов	Критерии и методы оценки эффективности	Анкетирование, отчеты, показатели успешности

Следующим этапом является формирование программы обучения новых сотрудников посредством наставничества. Программа обучения представляет собой комплекс мероприятий, направленных на системное сопровождение новых сотрудников в процессе их адаптации и профессионального становления. Программа включает в себя модули обучения, адаптированные под специфику различных должностей и подразделений предприятия, и предусматривает последовательное освоение новыми работниками всех необходимых компетенций. Целью данного мероприятия является снижение текучести кадров в первые месяцы работы, а также повышение скорости и качества вхождения в должность. Пример данной программы для ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» представлен в таблице 11.

Представленная программа обеспечит быструю адаптацию принятых сотрудников в производственную деятельность предприятия, позволит предприятию снизить текучесть кадров, поскольку новые работники будут чувствовать себя более уверенно, благодаря обучению и поддержке со стороны опытных наставников.

Таблица 11 – Пример программы обучения новых сотрудников посредством наставничества

Этап программы	Продолжительность	Основные мероприятия	Ответственные	Ожидаемые результаты
Вводный	1 неделя	Знакомство с организацией, изучение корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка, системы безопасности	Отдел кадров, наставник	Понимание организационной структуры, принятие корпоративных ценностей
Производственный	2-4 недели	Обучение специфическим рабочим операциям, изучение технологических процессов, работа с документацией	Наставник, технические специалисты	Освоение профессиональных навыков, способность выполнять базовые задачи
Практический	2-3 недели	Самостоятельное выполнение рабочих задач под наблюдением наставника, работа в команде	Наставник, коллеги по подразделению	Уверенное выполнение должностных обязанностей, интеграция в коллектив
Контрольный	1 неделя	Оценка освоенных компетенций, тестирование знаний, получение обратной связи	Наставник, руководитель подразделения	Подтверждение готовности к самостоятельной работе
Итоговый	1-2 дня	Анкетирование, итоговая беседа с HR, отзыв наставника, принятие решения о закреплении	Отдел кадров, наставник, руководитель	Окончательная оценка успешности адаптации

Для повышения эффективности процесса наставничества важно введение критериев отбора наставников, что предполагает создание системы требований и процедур для выявления и назначения наиболее подходящих сотрудников на роль наставников. Данное мероприятие направлено на обеспечение высокого качества наставничества путем отбора компетентных, мотивированных и авторитетных работников, способных эффективно передавать знания и опыт новым сотрудникам.

Основные критерии отбора перечислены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные критерии отбора наставников

Критерий отбора	Описание	Способ оценки	Минимальные требования
Профессиональный стаж	Опыт работы на предприятии и в профессиональной области	Анализ трудовой книжки, кадровых документов	Не менее 2 лет на предприятии, не менее 3 лет в профессии
Дисциплинарная характеристика	Отсутствие нарушений трудовой дисциплины	Проверка кадровых документов, служебных записок	Отсутствие дисциплинарных взысканий за последний год
Профессиональные компетенции	Уровень знаний и навыков в профессиональной области	Оценка руководителя, результаты аттестации	Оценка «хорошо» или «отлично» по результатам последней аттестации
Коммуникативные навыки	Способность к эффективному общению и передаче знаний	Тестирование, оценка коллег, самооценка	Положительные отзывы коллег, успешное прохождение тестирования
Лидерские качества	Способность влиять на других, организовывать работу	Наблюдение, оценка 360 градусов	Опыт руководства проектами или неформального лидерства
Мотивация к наставничеству	Желание и готовность заниматься развитием других	Собеседование, анкетирование	Выраженная мотивация, готовность к дополнительным обязанностям
Лояльность к компании	Приверженность корпоративным ценностям и целям	Анализ поведения, участие в корпоративных мероприятиях	Активное участие в корпоративной жизни, соблюдение ценностей

Комплексная оценка кандидатов должна осуществляться специально созданной комиссией по отбору, в состав которой входят представители отдела кадров, руководители подразделений, опытные наставники и при необходимости внешние эксперты. Комиссия проводит всестороннюю оценку профессиональных и личностных качеств кандидатов с использованием различных инструментов оценки. Тестирование включает в себя оценку

профессиональных знаний, коммуникативных навыков, лидерских качеств и мотивации к наставничеству. Руководство анализирует результаты всех этапов оценки, сопоставляет их с потребностями подразделений в наставниках и принимает решение о назначении конкретных сотрудников. Назначение завершает процесс отбора и включает в себя официальное назначение наставников и информирование всех заинтересованных сторон о принятом решении.

Заключительным мероприятием является разработка системы оценки эффективности наставничества и мотивации, которая представляет собой создание механизма измерения результативности наставнической деятельности и формирования системы поощрения наставников. Данная система включает в себя количественные и качественные показатели оценки, инструменты сбора обратной связи, а также материальные и нематериальные формы мотивации наставников. В данной системе предполагается получение наставником материальной мотивации при эффективном наставничестве. В таблице 13 представлены показатели оценки эффективности наставничества.

Таблица 13 – Показатели оценки эффективности наставничества

Показатель	Описание	Целевое значение	Периодичность оценки
Успешность прохождения испытательного срока	Доля новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	Не менее 85%	Ежемесячно
Уровень удовлетворенности наставляемых	Оценка качества наставничества со стороны новых сотрудников	Средний балл не менее 8	После окончания наставничества
Скорость адаптации	Время достижения требуемого уровня производительности	Не более планового срока	По окончании адаптации
Удержание персонала	Доля наставляемых, проработавших более 6 месяцев	Не менее 80%	Каждые 6 месяцев

Продолжение таблицы 13

Показатель	Описание	Целевое значение	Периодичность оценки
Качество выполнения задач	Оценка профессиональных компетенций наставляемых	Соответствие стандартам должности	Ежемесячно в первые 3 месяца
Активность наставника	Количество проведенных обучающих мероприятий	Не менее планового количества	Еженедельно
Развитие наставляемых	Прогресс в освоении компетенций	Освоение 100% базовых компетенций	По этапам программы

За эффективное осуществление наставничества наставнику будет выплачиваться дополнительная мотивационная выплата. Пример системы мотивации наставников для ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Система мотивации наставников

Форма поощрения	Условия получения	Размер	Периодичность
Ежемесячная доплата	За каждого наставляемого в активном процессе	5% от оклада	Ежемесячно
Премия за результат	За каждого успешно адаптированного сотрудника	15% от оклада	По факту успешного завершения
Годовая премия	За высокие показатели наставничества	До 25% от годового оклада	Ежегодно
Компенсация затрат	За участие в обучающих программах для наставников	100% стоимости обучения	По факту

Данная мотивационная система позволит повысить заинтересованность наставников в качественном сопровождении новых сотрудников, усилить их ответственность за процесс адаптации и удержание персонала, а также стимулировать вовлеченность в развитие корпоративной культуры.

В заключении пункта сделан вывод, что предложенный комплекс мероприятий по внедрению системы наставничества в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» представляет собой важный инструмент укрепления системы удержания персонала. Все предложенные мероприятия позволяют снизить долю увольнений в период испытательного срока, повысить среднюю продолжительность работы сотрудников на предприятии, укрепить корпоративную культуру и сформировать прочный кадровый резерв.

3.2 Экономическая эффективность мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества

Для решения выявленных в ходе анализа проблем был предложен в исследовании комплекс мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества, включая:

- разработка и утверждение Положения о наставничестве;
- разработка программы обучения посредством наставничества;
- введение критериев отбора наставников;
- разработка системы оценки эффективности наставничества и мотивации.

В таблице 15 представлен социальный и экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества.

Таблица 15 – Социальный и экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Мероприятие	Социальный эффект	Экономический эффект
Разработка и утверждение Положения о наставничестве	Повышение прозрачности и справедливости процессов адаптации, снижение стресса у новых сотрудников, укрепление доверия к руководству и системе управления персоналом	Снижение издержек на повторный подбор персонала, ускорение адаптации и снижение затрат на вхождение в должность, уменьшение потерь производительности

Продолжение таблицы 15

Мероприятие	Социальный эффект	Экономический эффект
Разработка и утверждение Положения о наставничестве	Повышение прозрачности и справедливости процессов адаптации, снижение стресса у новых сотрудников, укрепление доверия к руководству и системе управления персоналом	Снижение издержек на повторный подбор персонала, ускорение адаптации и снижение затрат на вхождение в должность, уменьшение потерь производительности
Разработка программы обучения посредством наставничества	Формирование у новых сотрудников чувства уверенности, поддержка на старте, укрепление командных связей, рост лояльности и приверженности компании	Повышение производительности новых работников за более короткий срок, снижение ошибок в производственном процессе, уменьшение текучести кадров в первые месяцы
Введение критериев отбора наставников	Рост престижа наставничества, формирование кадрового резерва, мотивация опытных сотрудников, улучшение внутреннего климата, передача корпоративных знаний и ценностей	Повышение эффективности наставничества, сокращение сроков неэффективной адаптации, снижение издержек за счёт минимизации провалов в обучении
Разработка системы оценки эффективности наставничества и мотивации	Повышение вовлечённости наставников, справедливая система поощрения, рост инициативности, развитие культуры обратной связи	Оптимизация затрат на обучение и развитие, привязка инвестиций в наставничество к реальным результатам, удержание эффективных сотрудников, повышение рентабельности

В таблице 15 видно, что реализация предлагаемых мероприятий принесет как социальные, так и экономические выгоды. В совокупности, эти меры способствуют улучшению эффективности, снижению издержек и повышению удовлетворенности сотрудников в организации.

Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий перечислены в таблице 16.

Для реализации предложенных мероприятий в ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» потребуется 1300 т. р.

Для расчета экономической эффективности мероприятий можно использовать несколько ключевых показателей, таких как:

- снижение затрат на рекрутинг;
- снижение затрат на адаптацию.

Таблица 16 – Затраты (3) на реализацию предлагаемых мероприятий

Пункт затрат	Описание	Сумма, руб.
Разработка и утверждение Положения о наставничестве	Привлечение внешнего консультанта, подготовка нормативной документации, юридическая экспертиза	150000
Разработка программы обучения посредством наставничества	Подготовка типовой программы, методических материалов, печать и адаптация под подразделения	350000
Обучение и сертификация наставников	Проведение тренингов, семинаров, обучение методике наставничества	150000
Введение системы отбора наставников	Разработка критериев, методик оценки, проведение отборочных мероприятий	200000
Разработка системы оценки и мотивации наставников	Создание системы KPI, мотивационной схемы, ИТ-интеграция форм сбора данных	150000
Материальное стимулирование наставников (1 год)	Расчёт стимулирующих выплат, премий, компенсаций за участие в наставничестве	300000
Итого	–	1300000

В 2024 г. было привлечено 25 кандидатов, 18 из которых уволилось в течение года. Средняя стоимость на рекрутинг одного кандидата составляет 50 т. р. При реализации предлагаемых мероприятий организация ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» могла бы снизить количество данных кандидатов как минимум в половину, тогда экономию на рекрутинге (Эр) можно найти по формуле 4:

$$\text{Эр} = \text{Уволенные сотрудники} \cdot \text{Затраты на рекрутинг}, \quad (4)$$

$$\text{Эр} = 9 \cdot 50 = 450 \text{ т. р.}$$

Как было отмечено ранее в 2024 г. было уволено в течение года 18 новых сотрудников, из них 9 в течение испытательного срока. При эффективной системе наставничества можно было сократить количество данных уволенных

сотрудников. Условную экономию на адаптации (\mathcal{E}_a) можно рассчитать по формуле 5:

$$\mathcal{E}_a = \text{Количество человек} \cdot \text{Время адаптации} \cdot \text{Оплата труда}, \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_a = 9 \cdot 2 \cdot 128,3 = 2309,4 \text{ т. р.}$$

В таблице 17 представлены результаты экономической эффективности мероприятий до и после их внедрения.

Таблица 17 – Результаты экономической эффективности мероприятий до и после их внедрения

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Экономия
Затраты на рекрутинг, т. р.	450	900	-450
Затраты на адаптацию и обучение сотрудников, уволенных в течение испытательного срока т. р.	2309,4	0	-2309,4
Общая экономия, т. р.	-	-	2759,4

В таблице 17 видно, что общая экономия при реализации предлагаемых мероприятий составит 2759,4 т. р.

Совокупную экономию ($C\mathcal{E}$), с учетом произведенных затрат на реализацию мероприятий, можно найти по формуле 6:

$$C\mathcal{E} = \mathcal{E}_p + \mathcal{E}_z + \mathcal{E}_a - 3, \quad (6)$$

$$C\mathcal{E} = 450 + 2309,4 - 1300 = 1459,4 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупная экономия, с учетом произведенных затрат на реализацию мероприятий, составит 1459,4 т. р., что значительно повышает эффективность системы удержания персонала предприятия ООО «Волжский

Светотехнический завод «Луч» и снижает затраты на адаптацию и обучение сотрудников.

В заключении раздела исследования сделан вывод, что предложенные в исследования мероприятия, включающие разработку Положения о наставничестве, создание программы обучения, внедрение критериев отбора наставников и систему оценки эффективности и мотивации повысят прозрачность процессов адаптации, вовлеченность опытных сотрудников в обучение новичков, сократят текучесть кадров. Расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий при вложениях в размере 1300 т. р. позволит сэкономить до 2759,4 т. р. за счёт сокращения затрат на рекрутинг и адаптацию. Совокупная экономия, с учетом произведенных затрат, составит 1459,4 т. р.

Следовательно, предлагаемые в исследовании мероприятия являются экономически обоснованными и обеспечивают значительный социальный эффект, способствуя росту удовлетворенности сотрудников, укреплению кадрового состава, а также улучшению системы удержания персонала предприятия ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» в целом.

Заключение

Удержание персонала – комплекс мер, направленных на снижение текучести кадров путем создания позитивной рабочей атмосферы и обеспечения конкурентоспособной заработной платы. Удержание персонала требует подхода, учитывающего как материальные, так и нематериальные факторы. Наставничество как инструмент удержания персонала представляет собой эффективный механизм, сочетающий профессиональное обучение, социализацию и психологическую поддержку. Наставничество является процессом передачи знаний и навыков от высококвалифицированного специалиста менее опытному сотруднику, а также средством социализации работников к корпоративной культуре организации, встраивая их в систему трудовых отношений. Наставничество как социальный институт обладает устойчивыми характеристиками, включая добровольность, неформальность, наличие эмоциональной поддержки и длительность взаимодействия. Наставничество способствует снижению текучести кадров, повышению производительности и формированию лояльности сотрудников. Построение системы наставничества требует четкого планирования, мотивации наставников и оценки результатов, что позволяет организациям адаптировать новых сотрудников, а также удерживать наиболее ценных.

В ходе анализа системы удержания персонала предприятия ООО «Волжский Светотехнический завод Луч» были выявлены следующие основные проблемы, которые повышают актуальность развития системы наставничества на предприятии:

- высокая доля увольнений в период испытательного срока – 50% от общего числа уволенных сотрудников покидают предприятие в первые месяцы работы, что говорит о недостаточной поддержке новых работников на этапе адаптации;
- отсутствие формализованной системы наставничества – несмотря на наличие практики закрепления наставника за новыми сотрудниками,

она не оформлена документально, не имеет единых требований и не подкреплена мотивационными мерами, что снижает её результативность;

- увеличение численности персонала на 8,07% за три года, что требует усиления механизмов адаптации новых сотрудников в условиях расширения штата;
- рост затрат на обучение и развитие на фоне роста численности новых сотрудников на предприятии.

Для решения выявленных в ходе анализа проблем был предложен в исследовании комплекс мероприятий по удержанию персонала посредством наставничества, включая:

- разработка и утверждение Положения о наставничестве;
- разработка программы обучения посредством наставничества;
- введение критериев отбора наставников;
- разработка системы оценки эффективности наставничества и мотивации.

В заключении исследования сделан вывод, что предложенные в исследования мероприятия, включающие разработку Положения о наставничестве, создание программы обучения, внедрение критериев отбора наставников и систему оценки эффективности и мотивации повысят прозрачность процессов адаптации, вовлеченность опытных сотрудников в обучение новичков, сократят текучесть кадров. Расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий при вложениях в размере 1300 т. р. позволит сэкономить до 2759,4 т. р. за счёт сокращения затрат на рекрутинг и адаптацию. Совокупная экономия, с учетом произведенных затрат, составит 1459,4 т. р. Таким образом, предлагаемые мероприятия являются экономически обоснованными и обеспечивают значительный социальный эффект, способствуя росту удовлетворенности сотрудников, укреплению кадрового состава, а также улучшению системы удержания персонала предприятия в целом

Список используемой литературы

1. Анисимова А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 278 с.
2. Афанасьева А.О. К вопросу о наставничестве на предприятии, как инструмент управления трудовыми ресурсами // Научный альманах. 2024. № 10-1(120). С. 32-34.
3. Батоврина Е.В. Факторы привлечения и удержания персонала в российских инновационных организациях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 4(72). С. 142-152.
4. Бурганова Т.А. Социальная политика как средство снижения текучести кадров в организации // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10, № 3. С. 161-177.
5. Волянская Н.Г. Разработка программы удержания персонала в банковской сфере // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 7. С. 667-671.
6. Гайфуллина М.М. Оценка эффективности наставничества в управлении персоналом нефтяной компании / М. М. Гайфуллина, В. М. Маков // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 2(170). С. 25-31.
7. Гаязова Э.Б. Влияние наставничества на результативность деятельности в организации // Управленческий учет. 2024. № 8. С. 441-447.
8. Иванова Д.В. Реализация наставничества на предприятиях / Д. В. Иванова // Современные научные исследования и инновации. 2023. № 12(152). С. 71-74.
9. Куприянова И.С. Удержание персонала в организации: проблемы и пути их решения // Гуманитарный научный журнал. 2024. № 2-2. С. 68-73.

10. Кутькина Д. В. Инструменты удержания кадров: эффективность и целесообразность применения / Д. В. Кутькина, И. С. Пинигина // Гипотеза. 2022. № 4(21). С. 36-44.
11. Макаров Е.А. Текучесть персонала в организации. Причины и меры по ее снижению // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2(98). С. 43-46.
12. Назырова Е.А. Способы удержания наиболее ценных сотрудников в организации / Е. А. Назырова, В. С. Гончарова // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2023. № 1. С. 416-419.
13. Нарожная Д.А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 53-64.
14. Пленкина В.В. Производительность труда в России: проблемы и перспективы / В.В. Пленкина, О.В. Ленкова // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 2. С. 48-56.
15. Рубцова М.С. Удержание персонала в условиях конкуренции / М. С. Рубцова, К. С. Выборнова, И. К. Ткаченко // Инновационная наука. 2022. № 1-1. С. 18-20.
16. Рушева А.В. Развитие корпоративного наставничества в отечественной практике управления // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2024. № 5(92). С. 96-106.
17. Сайт организации «Волжский светотехнический завод Луч» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.vstzluch.ru/> (дата обращения – 01.07.2025 г.)
18. Титова Г.Н. Проблемы текучести кадров на предприятии и методы её снижения // Вестник науки. 2024. Т. 2, № 2(71). С. 103-107.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.07.2025 г.)

20. Федяй Е.С. Производительность труда и заработка плата: взаимосвязь показателей // В сборнике: Прикладные аспекты экономики. Межвузовский сборник научных трудов. Челябинск, 2021. С. 87-93.
21. Халитова Э. Р. Пути снижения текучести персонала в организации / Э. Р. Халитова, Е. В. Терелецкова // Вестник науки. 2023. Т. 3, № 1(58). С. 157-162.
22. Царева Н.А. Привлечение и удержания персонала: современные подходы и методы / Н. А. Царева, А. С. Лутченко // Вестник Академии знаний. 2023. № 6(59). С. 726-731.
23. Чеглакова Л.М. Роль наставничества в формировании трудовой культуры и солидарного поведения рабочих на российских промышленных предприятиях // Журнал социологии и социальной антропологии. 2024. Т. 27, № 1. С. 30-62.
24. Чермных Я.А. Наставничество как элемент качественной подготовки квалифицированных кадров // Образование в Кировской области. 2023. № 1(65). С. 73-75.
25. Шипицына В.В. Методы и факторы, влияющие на эффективность удержания персонала // Вестник науки. 2025. Т. 1, № 2(83). С. 144-150.
26. Ящук Н.Ю. Наставничество как фактор эффективной работы // Образование. Карьера. Общество. 2024. № 1(80). С. 34-36.