

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е. В. Михайловская

Тема работы: «Разработка программы корпоративного наставничества (на примере ООО Агроторг)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова

Целью данной работы выступает разработка мероприятий по улучшению программы корпоративного наставничества.

Объектом исследования выступает ООО «Агроторг», а предметом исследования является программа корпоративного наставничества

Методы исследования – выборочное наблюдение, сравнение, анализ и обобщение, систематизация теоретического и практического материала, системный и комплексный подходы

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данном исследовании были рассмотрены и изучены теоретические и методологические аспекты процесса наставничества персонала предприятия. Был проведен комплексный анализ деятельности ООО «Агроторг», который позволил выявить проблемы, связанные с управлением процесса наставничества персонала. На основе этого анализа был разработан комплекс практических рекомендаций по улучшению программы наставничества персонала.

Практическая значимость предложенных мероприятий заключается в создании программы, позволяющей сделать программу наставничества в организации более эффективным.

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 31 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 11.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты организации наставничества.....	8
1.1 Сущность, история становления и принципы наставничества	8
1.2 Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества на предприятии	14
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Агроторг».....	20
2.1 Анализ деятельности ООО «Агроторг».....	20
2.2 Анализ применяемой методики наставничества в ООО «Агроторг»....	25
3 Совершенствование системы наставничества в процессах адаптации и обучения в ООО «Агроторг»	38
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию программы наставничества в ООО «Агроторг».....	38
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение	48
Список используемой литературы и используемых источников.....	50
Приложение А Опрос измерения уровня удовлетворенности персонала ООО «Агроторг».....	54
Приложение Б Вопросы из выходной анкеты увольняющегося ООО «Агроторг».....	56
Приложение В Положение по программе «Наставничество» для сотрудников РЦ ТС5 от 01.03.2017 (фрагмент).....	57
Приложение Г Содержание тренинга «Наставничество».....	63
Приложение Д Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в состав кадрового резерва.....	64

Приложение Е Положение о наставничестве для работников распределительных центров ООО «Агроторг» (фрагмент).....	66
--	----

Введение

На сегодня, одним из главных активов практически любого предприятия представляется его персонал. Дорогостоящие установки, приборы и материалы, сложные бизнес-технологии бесполезны без квалифицированных специалистов. Известно, что экономический успех прямо зависит, прежде всего, от лояльных к организации, замотивированных, обращенных на результат сотрудников. Именно в таких условиях современным управленческим командам необходимо приобрести эффективный опыт в реализации программ мотивации и применении новейших методов привлечения, развития и удержания персонала. Поэтому, инвестируя в новейшие производственные технологии, не следует забывать об инвестициях в человеческие ресурсы.

Одно из наиболее эффективных способов адаптации и развития персонала, не покидая рабочего места - наставничество. Наставничество - это процесс, когда более опытный человек (наставник) помогает и поддерживает менее опытного (ученик) в достижении личных, профессиональных или учебных целей. Наставник может передавать свой опыт, знания и навыки, а также помогать ученику развивать личные качества и способности. Цель наставничества - помочь ученику реализовать свой потенциал и достичь успеха в области, которая для него важна. Наставничество может быть организовано как формально, через программы обучения, так и неформально, когда наставник выбирается самостоятельно.

Высокая текучесть – одна из самых больших проблем для предприятия, которая обходится ему дорого не только в плане финансовых затрат, но и временных. Молодой специалист проходит медкомиссию, стажировку, возможно, дорогостоящее обучение на определенной технике, которую может повредить. Самого высокого значения текучесть достигает обычно в период первых недель работы вновь принятого работника. Сотрудник может уволиться, по причине того, что не замечает должного внимания к

результатам своей деятельности, сталкивается со стрессом и остается один на один с внутренними неформальными законами и распорядками. Ошибки, которые не были исправлены на испытательном сроке, могут надолго закрепиться в рабочем алгоритме сотрудника. В 45% случаев, за короткий период в 3-6 месяцев, сотрудники чувствуют себя нежеланными и в последствии могут уволиться. Между тем, наставник может оказать ценную помощь своему подопечному не только в плане профессионального роста, но и в личностном развитии. Важно поддерживать доверительные отношения и помогать справляться с внутренними барьерами, которые могут мешать достижению поставленных целей. Также наставник может помочь новичку понять, как его работа вписывается в общую картину компании и как она может быть ценна для клиентов или пользователей. И, конечно, наставник может помочь определить, какие компетенции еще нужно развивать и предложить рекомендации и советы по достижению этой цели.

В выпускной квалификационной работе наиболее полно описаны теоретические подходы к организации процесса адаптации и развития персонала, рассмотреть современные виды наставничества, сравнить зарубежный и отечественный опыт организации данного процесса, а также на примере ООО «Агроторг».

Степень разработанности темы выражается в работах известных ученых, таких как Д. Максвелл, Н. Клиш, Р. Брод, З. Ситник. В своих трудах они классифицировали современные методы формирования и интеграции наставничества на предприятиях, проанализировали сущность процесса и выделили ключевые элементы взаимодействия между наставляемым и наставником.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы корпоративного наставничества.

Основными задачами, которые необходимо было рассмотреть в рамках написания выпускной квалификационной работы, явились:

- раскрытие сущности, истории становления и принципов наставничества;
- сравнение зарубежного и отечественного опыта организации процесса наставничества;
- анализ деятельности ООО «Агроторг»;
- анализ финансово-экономической ООО «Агроторг»;
- разбор системы наставничества в ООО «Агроторг»;
- определение направлений совершенствования процесса организации наставничества в ООО «Агроторг»;
- расчёт эффективности предложенных мероприятий ООО «Агроторг».

Объектом исследования выступило ООО «Агроторг».

Предметом исследования данной работы будет выступать программа корпоративного наставничества.

В ходе написания работы использовались различные методы научного познания: выборочное наблюдение, сравнение, анализ и обобщение, систематизация теоретического и практического материала, системный и комплексный подходы.

Теоретическая значимость состоит в обзоре сущности организации и развития процесса наставничества. Практическая значимость заключается в применении разработанной программы в HR-стратегии любого современного предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком используемой литературы.

1 Теоретические аспекты организации наставничества

1.1 Сущность, история становления и принципы наставничества

Наставничество – это процесс передачи опыта и знаний от более опытного человека к менее опытному. В мире бизнеса и образования наставничество становится популярным подходом для развития новых талантов и укрепления командной работы. Основой наставничества являются принципы, которые помогают создать продуктивные и доверительные отношения между наставником и учеником.

В настоящее время наставничество является одним из ключевых инструментов развития профессиональных навыков и повышения квалификации в различных сферах деятельности. В связи с этим все большую популярность приобретают теоретические подходы к организации наставничества, которые помогают структурировать и систематизировать процесс обучения.

Одним из таких подходов является методология «конструктивистского наставничества», основанная на принципах активного участия ученика в образовательном процессе и построении его знаний через самостоятельную деятельность. Другой подход – «модель ролевого наставничества», которая строится на основе переноса опыта успешных специалистов в определенной области на новичков.

В Древнем Египте мастера передавали свое мастерство ученикам, чтобы сохранить ценные знания в различных областях: от письма до строительства. В Греции философ Платон придумал систему обучения для своих учеников, что привело к появлению академии. В Средние века наставничество было распространено в гильдиях ремесла. Ученики работали под присмотром мастеров и получали необходимые навыки для работы.

В 19-20 веках наставничество стало широко распространяться как метод обучения. Оно было использовано для подготовки специалистов в

различных областях: от медицины до инженерии. В этот период возникли первые теоретические подходы к организации наставничества.

С начала 20 века академическое сообщество стало проявлять все больший интерес к проблеме наставничества. В 1920-х годах американский педагог Эдуард Торндайк предложил концепцию «психологии наставничества», основанной на разработке индивидуальных программ обучения для учащихся. В 1950-60 годах концепция получила дальнейшее развитие благодаря работам Карла Роджерса, который считал, что отношения между учителем и учеником должны строиться на принципе взаимного доверия и поддержки.

Один из первых теоретиков наставничества был американский психолог Лайтнер Уитмер. Он ввел понятие «наставник-консультант», который помогает ученику развиваться, используя свой опыт и знания. Уитмер разработал систему трех стадий: диагностика, обучение и оценка. Эта система использовалась при проведении наставнических программ в государственных учреждениях США.

Другой теоретик – Дональд Шон – предполагал, что наставничество должно быть основано на опыте и рефлексии. Он разработал концепцию «искусства наставничества», где акцент делается на интуиции и эмоциональном контакте между учителем и учеником.

В 1960-х годах появился подход к обучению, называемый «коучинг». Его создатели Тимоти Гэллоуэй и Джон Уитмор также относятся к теоретикам наставничества. Коучинг является процессом взаимодействия между коучем (наставником) и клиентом (учеником), целью которого является достижение определенных результатов. Коучинг быстро распространился в различных областях, таких как бизнес-консультирование, спорт, психология.

В 1970-х годах Альберт Бандура предложил теорию обучения на основе наблюдения и моделирования поведения. Он считал, что люди могут

учиться не только из своего опыта, но и наблюдая за другими людьми. Эта теория получила широкое признание и применяется в различных областях.

С появлением интернета и информационных технологий возникли новые подходы к организации наставничества. Такие платформы, как Coursera или Udemy, предоставляют возможность получить знания от экспертов в различных областях онлайн. Некоторые компании создали системы менторства для своих сотрудников для помощи им в карьерном росте.

Также стали популярны индивидуальные онлайн-наставничества, когда человек может нанять эксперта в нужной ему области для получения персональной помощи и консультаций. Кроме того, существуют специализированные платформы для поиска наставников, где пользователи могут выбрать себе наставника по определенным критериям, таким как опыт работы, образование, профессиональные навыки и т.д. Все эти новые подходы к наставничеству позволяют людям получать знания и опыт от опытных профессионалов, что помогает им развиваться и достигать успеха в своей карьере.

Возможности онлайн-обучения и дистанционной работы значительно упрощают доступность профессионального роста. Настоящее будущее наставничества может быть связано с использованием цифровых технологий для создания персонализированных образовательных программ и технологий, которые позволяют наставникам эффективно обучать своих учеников.

Также вызовом для наставничества является глобализация производства. В мире все больше компаний работают в различных странах, что означает необходимость адаптации к разным культурам и языкам. Настоящее будущее наставничества может быть связано с использованием дистанционных технологий для проведения обучения в режиме онлайн и создания многоязычных программ.

Однако, несмотря на вызовы, перед которыми стоит наставничество, оно имеет огромный потенциал для успешной работы в будущем. С помощью новых технологий можно создавать более эффективные методики и инструменты для обучения. Кроме того, применение цифровых технологий позволяет наставникам работать с большим количеством людей одновременно.

Таким образом, наставничество имеет длинную историю и продолжает эволюционировать до сегодняшних дней. Различные теоретические подходы к организации наставничества помогли сделать процесс более эффективным и результативным. Важно помнить, что каждый ученик уникален, поэтому необходимо выбирать подход, который будет наилучшим для него.

Основные принципы наставничества.

Добровольность. Наставление должно быть добровольным, как для наставника, так и для ученика. Никто не должен чувствовать себя вынужденным или заставленным работать в рамках этого процесса.

Личный контакт. Личный контакт является ключевым фактором для успешного наставничества. Обмен знаниями, опытом и навыками должен осуществляться через личную коммуникацию между наставником и учеником.

Доверие. Для эффективного функционирования процесса наставничества необходимо взаимное доверие между его участниками. Наставник должен поддерживать доверительную обстановку, чтобы ученик чувствовал себя комфортно и мог открыто обсудить свои проблемы и вопросы.

Направленность на результат. Наставничество должно быть направлено на достижение конкретных результатов. Ученик должен иметь ясное представление о том, что он желает достичь через этот процесс и что это может дать ему в будущем.

Поддержка. Наставник должен поддерживать ученика в его развитии, помогая ему преодолевать трудности и становиться лучше в тех областях, которые он выбрал для изучения.

Современные теории наставничества предлагают различные подходы к организации процесса наставничества. В данном подразделе мы рассмотрим некоторые из них и проанализируем их сильные и слабые стороны.

Теория социального конструктивизма. Согласно этой теории, знания не являются объективными, а создаются в процессе социальной интеракции между людьми. Наставник должен помочь ученику создать свое собственное понимание мира, а не передать ему готовые знания. Для этого он должен задавать вопросы, провоцировать дискуссии и обмен мнениями.

Преимуществом этой теории является то, что она способствует развитию критического мышления у ученика и помогает ему самостоятельно формировать свое понимание мира. Однако такой подход требует большого времени и может быть неэффективным при обучении определенных навыков.

Теория поведенческого наставничества. Основная идея этой теории заключается в том, что поведение человека зависит от его окружения и поощрения или наказания за это поведение. Наставник должен поддерживать желаемое поведение ученика, используя поощрения и наказания.

Преимуществом этой теории является ее простота и быстрота достижения результатов. Однако такой подход может быть неэффективным в случаях, когда ученик уже имеет негативные ассоциации с определенными видами поощрений или наказаний.

Теория когнитивного наставничества. Согласно этой теории, важно не только поведение ученика, но и его мышление и способность решать проблемы. Наставник должен помочь ученику развить его когнитивные способности через провокационное задание вопросов, решение сложных задач и многообразие различных интеллектуальных заданий.

Преимуществом этой теории является то, что она способствует формированию высокого уровня мышления у ученика. Однако такой подход

требует большого времени на обучение и может быть неэффективным при работе с людьми с низким уровнем когнитивных способностей.

Теория гуманистического наставничества. Основная идея этой теории заключается в том, что каждый человек имеет потенциал для развития своих способностей и должен получать поддержку и поощрения от других людей, включая наставника. Наставник должен помочь ученику раскрыть свой потенциал через поиск его интересов и стимулирование его самостоятельности.

Преимуществом этой теории является ее фокус на личностном росте ученика и создание доверительной атмосферы между учеником и наставником. Однако такой подход может быть неэффективным при работе с людьми, которые не готовы к изменениям в своей жизни.

Теория экспертного наставничества. Согласно этой теории, наставник должен обладать высоким профессиональным уровнем знаний в определенной области и передавать эти знания ученику. Важно также помочь ученику развить свои профессиональные навыки через обучение на практике и поддержку в профессиональном росте.

Преимуществом этой теории является ее фокус на развитие профессиональных навыков ученика и передачу опыта наставника. Однако такой подход может быть неэффективным в случае, когда ученик уже обладает высоким уровнем знаний в своей области.

Таким образом, каждая из современных теорий наставничества имеет свои сильные и слабые стороны. Важно выбирать подход, который лучше всего соответствует конкретной ситуации и потребностям ученика. Также необходимо помнить о значении индивидуального подхода к каждому ученику и созданию доверительной атмосферы между учеником и наставником.

Организация наставничества может осуществляться по-разному, но все методы базируются на этих принципах. Важно понимать, что наставничество

– это не только передача знаний и опыта, но также и создание благоприятной атмосферы для развития личности ученика как профессионала и человека.

1.2 Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества на предприятии

В современном мире наставничество является одним из важнейших методов обучения, который получил широкое распространение в бизнес-среде. Этот метод помогает компаниям эффективно передавать знания и опыт от старшего поколения к молодому, повышая качество работы и уровень профессионализма. В данном подразделе мы рассмотрим сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества на предприятии.

Анализ российского и зарубежного опыта наставничества на предприятии - актуальная тема для исследования, так как каждая страна имеет свою специфику в этом вопросе.

Наставничество на предприятии – это процесс, в рамках которого опытные сотрудники помогают новым коллегам освоиться на рабочем месте и добиться успеха в своей работе. В России этот инструмент становится все более популярным, и многие компании уже успешно применяют его на практике.

Кроме того, наставничество способствует формированию командного духа и укреплению корпоративной культуры. Новые сотрудники быстрее вливаются в коллектив, чувствуют поддержку со стороны своих коллег и лучше узнают ценности компании.

Далее будут представлены методы зарубежного и российского опыта.

– Методы зарубежного опыта.

В зарубежных компаниях наставничество также является популярным инструментом развития персонала. Однако, зачастую эта методика используется более структурированно и систематически.

Так, например, многие зарубежные корпорации имеют строго определенную программу обучения для новых сотрудников. В рамках этой программы новичкам предоставляются возможности поэтапно ознакомиться со всеми аспектами работы компании – от производства до финансов. Кроме того, наставники должны проходить специальные курсы и тренинги, чтобы получить возможность обучать новых сотрудников.

Оценка результатов является неотъемлемой частью системы наставничества в зарубежных компаниях. Результаты обучения новичков оцениваются как на уровне индивидуального прогресса каждого сотрудника, так и на уровне эффективности всей программы обучения.

Интересно отметить, что в зарубежных компаниях наставничество рассматривается не только как метод развития персонала, но и как инструмент поддержки корпоративной культуры. Например, многие компании создают специальные клубы для наставников, где опытные работники могут делиться своим опытом и знаниями друг с другом.

В США и Европе наставничество на предприятии является широко распространенной практикой, которая позволяет компаниям улучшить качество работы сотрудников, повысить производительность и снизить текучесть кадров.

Одним из самых успешных примеров применения наставничества на предприятии является компания «Google». У нее есть специальная программа для молодых специалистов – Google University. Она призвана помочь работникам быстрее адаптироваться, ознакомиться со всеми процессами в компании и получить необходимые знания для выполнения своих задач. Каждый новый работник имеет своего наставника, который следит за его успехами и помогает ему во время работы.

В компании «IBM» также есть отдельная программа для наставников. Она предполагает, что опытные сотрудники помогают молодым специалистам развиваться в профессии, учат их новым технологиям и

методикам работы. Для наставников проводятся обучающие курсы, где они могут получить дополнительные знания и навыки.

Один из самых ярких примеров применения наставничества на предприятии – это компания «Starbucks». У нее есть специальная программа для новичков – «Partnership». В рамках этой программы каждый работник получает своего наставника, который следит за его успехами и помогает решать возникающие проблемы.

Также стоит отметить опыт компании «Toyota», которая считается одной из лидеров в области использования Lean-технологий. У этой компании есть система обучения новых сотрудников под названием «Toyota Way». Она основана на использовании метода Kaizen (континуального улучшения), который позволяет постоянно повышать качество работы и эффективность бизнес-процессов.

«Toyota Production System» создала систему, которая базируется на принципе постоянного улучшения качества продукции и повышении эффективности производства. В этой системе очень важное место занимает наставничество - старший работник помогает новичку осваиваться в новом рабочем месте, передает ему свой опыт и знания.

В целом зарубежный опыт применения наставничества на предприятии показал, что такая практика является очень эффективной. Она помогает сократить время адаптации новых работников и увеличить производительность труда. Кроме того, она способствует повышению мотивации сотрудников и снижению текучести кадров.

Вместе с тем следует учитывать, что для успешной реализации наставнической программы необходимо иметь правильную организационную структуру компании, хороший уровень коммуникации между сотрудниками и четко определенные роли и обязанности каждого участника процесса.

В современном мире наставничество является важным инструментом развития персонала. Оно позволяет передавать знания и опыт от более

опытных работников к новичкам, способствуя повышению профессиональной компетентности последних.

Сравнительный анализ показывает, что зарубежные компании начали применять наставничество гораздо раньше, чем это произошло в России. Например, в Японии система «Sensei» (учитель) или «Kohai» (ученик) была широко распространена еще в 60-х годах прошлого века. Как правило, старший работник (Sensei) работает с младшим (Kohai), обучая его и передавая свой опыт и знания. Также в Японии существует система "Kaizen" ("улучшение"), которая основана на непрерывном улучшении процессов в компании, а наставничество является одним из ее ключевых элементов.

В США наставничество также активно используется. Например, компания General Electric запустила программу «Mentor Graphics», которая позволяет новым сотрудникам получать консультации от более опытных коллег и развиваться профессионально.

– Методы российского опыта.

В России наставничество является одним из ключевых инструментов развития персонала. Оно широко используется в различных отраслях экономики, начиная от малых предприятий до крупных государственных корпораций.

Такой инструмент, как наставничество начали активно использовать не так давно, в основном после того, как оно стало популярным в западных странах. Сегодня многие российские компании уже признают его эффективность и успешно используют для развития своего персонала.

Одной из форм реализации наставничества является создание программ обучения для новых сотрудников, которые проводятся под контролем опытных работников компании. В рамках таких программ новичкам предоставляются возможности ознакомиться с работой других отделов и получить доступ к информации по своей специальности.

Кроме того, в России существуют специальные курсы и тренинги для наставников. Они помогают опытным работникам развивать свои навыки преподавания и улучшить технику обучения.

Несмотря на широкое распространение наставничества в России, часто отсутствует системность этого подхода. Нередко компании просто создают пары новичков и опытных работников без какой-либо ясной системы оценки результатов или понимания того, что нужно делать дальше после завершения программы обучения.

Однако российский опыт применения наставничества также имеет некоторые недостатки. Во-первых, не все опытные сотрудники готовы и способны выступать в роли наставника. Некоторые люди не обладают достаточной педагогической квалификацией или не имеют времени на то, чтобы помогать новичкам.

Во-вторых, в некоторых компаниях процесс наставничества может быть недостаточно организованным и структурированным. Это может привести к тому, что новые сотрудники получают неполную или неправильную информацию, что повлечет за собой ошибки и проблемы.

Наконец, одним из основных недостатков российского опыта применения наставничества является его фрагментарность. В большинстве случаев этот инструмент используется только для адаптации новых сотрудников, а затем его роль сводится к минимуму. При этом многие компании не используют наставничество для развития перспективных сотрудников и формирования профессиональных команд.

Сравнивая российский и зарубежный опыт, можно отметить несколько главных различий.

Культурные различия: в разных странах наставничество может иметь свои особенности в зависимости от традиций и культурных норм. Например, в Японии наставничество очень почитаемо, а в России оно только начинает становиться популярным.

Различия в методиках: компании могут использовать разные подходы к наставничеству. Например, одни предпочитают создавать специальные программы обучения для новых сотрудников, а другие - просто предоставлять возможность общаться и консультироваться со старшими коллегами.

Формат работы: некоторые компании используют онлайн-платформы для наставничества, которые позволяют работникам получить консультации и помощь от более опытных коллег удаленно.

Уровень инвестирования: зарубежные компании часто инвестируют больше денег в развитие своих программ наставничества, чем российские. Это может быть связано как с экономическим положением самой компании, так и с приоритетами управленцев.

Тем не менее, несмотря на все эти различия, главное преимущество наставничества в том, что оно позволяет передавать опыт и знания от более опытных работников к новичкам, способствуя повышению профессиональной компетентности последних. Использование наставничества важно, как для развития персонала, так и для успешного развития компании в целом.

Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества показывает, что этот метод является эффективным инструментом развития персонала для компаний всех размеров и отраслей экономики. Однако, для достижения максимального эффекта необходимо учитывать особенности каждого рынка и компании, а также создавать систематические программы обучения с оценкой результатов.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Агроторг»

2.1 Анализ деятельности ООО «Агроторг»

Объектом исследования данной работы выступило ООО «Агроторг».

ООО «Агроторг, является частью X5 Group - это компания, занимающаяся продажей продуктов питания, бытовой химии и других товаров повседневного спроса. Компания основана в 2006 году и в настоящее время является одним из крупнейших ритейлеров в России, оперирует более чем 15 тысячами магазинов под марками "Перекресток", "Карусель", "Пятёрочка" и "Ярче". Организационная структура ООО «Агроторг» (рисунок 1) включает в себя руководство компании, отдел продаж, логистики, отдел управления персоналом и бухгалтерия. Компания имеет достаточно большой штат сотрудников, однако, она гибко реагирует на изменения спроса, а решения принимает взвешенно и вдумчиво.

Главный управляющий орган компании - совет учредителей X5 Group, собрание акционеров - это группа людей, ответственных за принятие стратегических решений в компании. Среди функций совета учредителей могут быть обсуждение и утверждение бизнес-планов компании, контроль за финансовыми показателями, назначение высшего руководства и установление общей стратегии развития компании. Кроме того, совет учредителей может обеспечивать защиту интересов акционеров и участников компании.

За общее управление предприятием и разработку стратегии развития в компании отвечает исполнительный директор. Так же на него возложены функции управления финансами, кадрами, операционными процессами и взаимодействие с внешними стейкхолдерами (клиенты, партнеры, инвесторы и т.д.). Кроме того, исполнительный директор обычно отвечает за принятие важных решений, формулирование и реализацию бизнес-планов, развитие

бренда, обеспечение соответствия компании законодательству и регулятивным требованиям. В общем, роль исполнительного директора состоит в обеспечении эффективности и успешности предприятия в долгосрочной перспективе.



Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Агроторг»

Финансово-экономический анализ деятельности предприятия - это процесс оценки финансовой и экономической эффективности бизнеса с использованием различных методов и инструментов. Это важный инструмент планирования и управления бизнесом, который помогает выявить сильные и слабые стороны компании и понять, как улучшить ее результаты, а также определить ее текущее финансовое состояние, выработать стратегии развития и для принятия осмысленных управленческих решений.

Основными инструментами финансово-экономического анализа деятельности предприятия являются отчетность о финансовых результатах, бухгалтерская отчетность, анализ показателей экономической деятельности, калькуляционный анализ, анализ структуры капитала и динамики его движения. Основой исследования стала финансовая отчетность X5 Group за 2020-2022 год.

Ниже, в таблице 1, приведены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Агроторг» за 2020-2022 гг.

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Агроторг» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	1489639712	1680298872	2002786487	190659160	12,8	322487615	19,2
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1107296131	1245248995	1495405325	137952864	12,5	250156330	20,1
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	382343581	435049877	507381162	52706296	13,8	72331285	16,6
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	11318363	87526560	134563927	76208197	673,3	47037367	53,7
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	356287342	362657606	377563443	6370264	1,8	14905837	4,1
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	69678907	72392271	129817719	2713364	3,9	57425448	79,3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	8204009	11051877	21016364	2847868	34,7	9964487	90,2
8. Основные средства, тыс. руб.	135608323	144307829	518007895	8699506	6,4	373700066	259
9. Оборотные активы, тыс. руб.	154675892	166457492	251039598	11781600	7,6	84582106	50,8
10. Численность ППП, чел.	339716	340928	353000	1212	0,4	12072	3,5

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	114141580	122228038	118210162	8086458	7,1	-4017876	-3,3
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	4385	4929	5674	544	12,4	745	15,1
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	336	336	359	0	0	22,5	6,7
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	11	12	4	1	6	-7,8	-66,8
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	10	10	8	0	4,8	-2,1	-21
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	4,7	4,3	6,5	0	-7,9	2,2	50,5
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	4,7	4,3	6,5	0	-9,6	2,2	51,5
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	99	100,9	100,2	2	1,9	-0,7	-0,7

Общие доходы компании составили 2,6 триллиона рублей, что на 18,2% больше, чем в 2021 году.

За год количество магазинов увеличилось на 11,5% и достигло 21 323, при этом включены магазины, которые были приобретены от сетей "Красный Яр" и "Слата", а также дарксторы и темные кухни, используемые для цифровых бизнесов.

Бизнесы ООО «Агроторг», работающие в цифровой области, также успешно увеличивают свой доход - на 35,8% за последний квартал и на 46,6% за год в целом.

Коэффициент чистого долга к прибыльности компании (ЕВITDA) по стандарту МСФО (IFRS) 16 на конец 2022 года составил 2,58 раз, в то время как до внедрения этого стандарта этот коэффициент был 1,02 раза. Долговые обязательства компании до применения МСФО (IFRS) 16 полностью выражены в российских рублях. А на конец 2022 года объём неиспользованных кредитных лимитов, открытых крупнейшими банками на компанию, составил 475 020 млн рублей.

Также, одним из важных вопросов, относящихся к финансовой деятельности компании является ее валовая рентабельность.

Валовая рентабельность компании - это показатель, который отражает соотношение между прибылью компании на валовых доходах и ее общим объемом продаж. Формула расчета валовой рентабельности:

$$\text{Валовая рентабельность} = (\text{валовая прибыль} / \text{выручка}) \times 100\%$$

Где, валовая прибыль - это прибыль компании после вычета только прямых затрат на производство товара или оказание услуг, не включая при этом прочие операционные расходы.

Высокий уровень валовой рентабельности означает, что компания генерирует достаточно прибыли на своих продажах и умеет эффективно использовать свои ресурсы для производства товаров и услуг. Чем выше валовая рентабельность, тем лучше для компании. Однако, следует также учитывать и другие показатели финансового состояния, и результаты деятельности компании.

Затрагивая вопрос данного показателя непосредственно ООО «Агроторг» - валовая рентабельность снизилась на 187 базисных пунктов (или 1,87%) по сравнению с прошлым годом. Эта тенденция продолжалась и в 4 квартале 2022 года, когда валовая рентабельность снизилась на 108

базисных пунктов. В обоих случаях, это произошло из-за снижения коммерческой рентабельности.

В общей сложности, X5 Group имеет хорошие операционные результаты за 4-ый квартал и 12 месяцев 2022 года. Компания увеличила выручку и количество магазинов, также повысила рост сопоставимых продаж. X5 Group продолжает активно развиваться в различных направлениях, расширяя свою сеть магазинов и увеличивая долю цифровых бизнесов. Успех компании также обусловлен ее вхождением в защитный сектор товаров первой необходимости и высокой инфляцией. Кроме того, компания закрывает сеть гипермаркетов, которую не считает перспективной, и наращивает сеть дискаунтеров.

Экономический анализ показывает, что ООО «Агроторг» является прибыльной компанией с хорошей динамикой роста. Ее финансовая устойчивость обеспечивается благодаря эффективной деятельности, и хорошему управлению бизнесом. Компания имеет стабильный поток доходов, высокую рентабельность, умеренный уровень затрат на содержание бизнеса, и, вместе с тем, низкий уровень долга, что является важным показателем финансовой стабильности компании.

2.2 Анализ применяемой методики наставничества в ООО «Агроторг»

В данной работе рассматривается такой инструмент, как наставничество, непосредственно на примере Распределительного Центра «Пятёрочка», который располагается по адресу: Республика Карелия, г. Петрозаводск, Южный проезд, д. 21.

Ниже (рисунок 2) представлена оргструктура распределительного центра «Пятёрочка». Такая организационная структура является линейной.



Рисунок 2 - Организационная структура распределительного центра «Пятёрочка»

Состав персонала складской отрасли разнообразен по многим параметрам: пол, возраст, образование, категории. Общая численность работников в распределительном центре в 2022 году составила 150 человек.

Структура и состав персонала предприятия по категориям представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Структура и состав персонала предприятия по категориям

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, %	
				2021-2020гг.	2022-2021гг.
1	2	3	4	5	6
Руководители	10	10	10	0,0%	0,0%
Менеджеры	11	12	16	9,1%	33,3%
Специалисты	15	21	29	40,0%	38,1%
Операторы склада; водители электроштабелеров	101	100	95	-1,0%	-5,0%
Всего	137	143	150	4,4%	4,9%

В таблице 2 за период 2020-2022 гг. видно, что в структуре персонала предприятия преобладают операторы склада и водители электроштабелеров, их количество уменьшается от года к году, в 2022 году – на 5%.

Руководители составляют меньшую категорию в структуре персонала, и их доля от общего числа сотрудников не меняется, в связи со штатным расписанием. Количество менеджеров и специалистов в структуре увеличилось более чем на 38%. Такое увеличение численности связано с введением диспетчерского отдела.

На предприятии ООО «Агроторг», распределительного центра «Пятерочка» в городе Петрозаводске в 2022 году в основном трудятся работники в возрасте от 25 до 30 лет, и от 30 до 35 лет. Это связано с тем что, такая категория работников находится в самом трудоспособном возрасте.

Динамика персонала работников предприятия распределительного центра «Пятерочка» по возрасту представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика персонала работников предприятия по возрасту

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, %	
				2021-2020гг.	2022-2021гг.
1	2	3	4	5	6
18-25 лет	27	22	20	-18,5%	-9,1%
25-30 лет	60	58	62	-3,3%	6,9%
30-35 лет	29	35	33	20,7%	-5,7%
35-40 лет	15	23	28	53,3%	21,7%
Свыше 40 лет	6	5	7	-16,7%	40,0%

Наличие высококвалифицированных сотрудников - это главное преимущество предприятия. Анализ динамики персонала по уровню образования предоставлен в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика персонала по уровню образования

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, %	
				2021-2020гг.	2022-2021гг.
1	2	3	4	5	6
Высшее образование	10	10	12	0,0%	20,0%

Продолжение таблицы 4

Среднее образование	64	63	60	-1,6%	-4,8%
Среднее специальное	63	70	78	11,1%	11,4%
Фактическая численность, чел	137	143	150	4,4%	4,9%

Проанализировав данные таблицы 4, видно, что численность работников со средним образованием за 2020-2021 гг. сократилась почти на 2%, и продолжила уменьшаться в период 2021-2022 гг. Доля рабочих со средним специальным также растет, и в период 2021-2022 гг. увеличилась на 11,4%, а доля работников с высшим образованием увеличилась на 20%.

Таким образом, можно сделать вывод, что уровень квалификации сотрудников растет от года к году.

Разделение сотрудников по стажу работы на конец 2022 года, представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 - Распределение работников распределительного центра по стажу работы

Таким образом, большая часть персонала работает менее года, и всего 21 человек работают там с открытия. Сама организация в Петрозаводске открылась только в 2018 году.

Движение кадров является показателем эффективности управления персоналом. Уровень движения персонала на предприятии отражает удовлетворенность микроклиматом работников, а показатели использования персонала помогают определить эффективность затрат на оплату труда.

Показатели, характеризующие движение персонала предприятия представлены в таблице 5

Таблица 5 - Анализ движения кадров распределительного центра «Пятерочка» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, %	
				2021-2020гг.	2022-2021гг.
1	2	3	4	5	6
Фактическая численность, чел.	137	143	150	4,4%	4,9%
Уволено работников, чел.	3	2	5	-33,3%	150,0%
Выбыло работников, чел	60	65	69	8,3%	6,2%
Принято, чел	66	88	90	33,3%	2,3%
Среднесписочная численность	162	166	178	2,5%	7,2%
Коэффициент оборота по приему, %	41	53	51	30,1%	-4,6%
Коэффициент оборота по выбытию, %	37	39	39	5,7%	0%
Коэффициент текучести, %	39	40	42	3,8%	3,0%
Коэффициент стабильности (постоянства), %	85	86	84	1,9%	-2,2%

Проведя анализ движения рабочей силы можно сделать следующие выводы: коэффициент оборота по приему в 2021 году увеличился более, чем на 30%, и составил 53%, а в период 2021-2022 гг., наоборот, уменьшился и составил 51%. По данным можно сделать вывод, что в 2021 году компания более активно привлекала персонал, чем в предыдущие годы, что подтверждается увеличением коэффициента оборота по приему персонала. Однако в период 2021-2022 гг. этот коэффициент снизился на 4,6%, причиной тому стали новая коронавирусная инфекция, а с 2022 года - геополитический фон.

Коэффициент оборота по выбытию персонала за 2022 год составил 39%, причем этот показатель не изменился по сравнению с предыдущим периодом.

Коэффициент текучести на предприятии растет от года к году, и в 2022 году составил 42%, указывая на ухудшение стабильности кадрового потенциала. Согласно показателям, уровень текучести на данном предприятии можно считать проблемным, довольно высоким, несмотря на то, что в сфере складской логистики допустимо от 20 до 25 процентов для линейных работников. А в случае, если производство имеет сезонный характер, этот уровень может быть увеличен до 30-40 процентов.

Каждые полгода ООО «Агроторг» проводит опрос удовлетворенности сотрудников, с помощью контрагента happy-job.ru, таким образом, опрос проходит совершенно анонимно (пример опроса предоставлен в приложении А). Работодатель отмечает, что по итогам прошлогоднего исследования был проведен ряд изменений, которые хотели бы видеть сотрудники.

Результат опроса, представлен ниже, на рисунке 4, показывает, что ИТР персонал практически полностью удовлетворен своей работой и работодателем, в то время как линейный персонал, а именно операторы склада, меньше всего довольны своим положением.

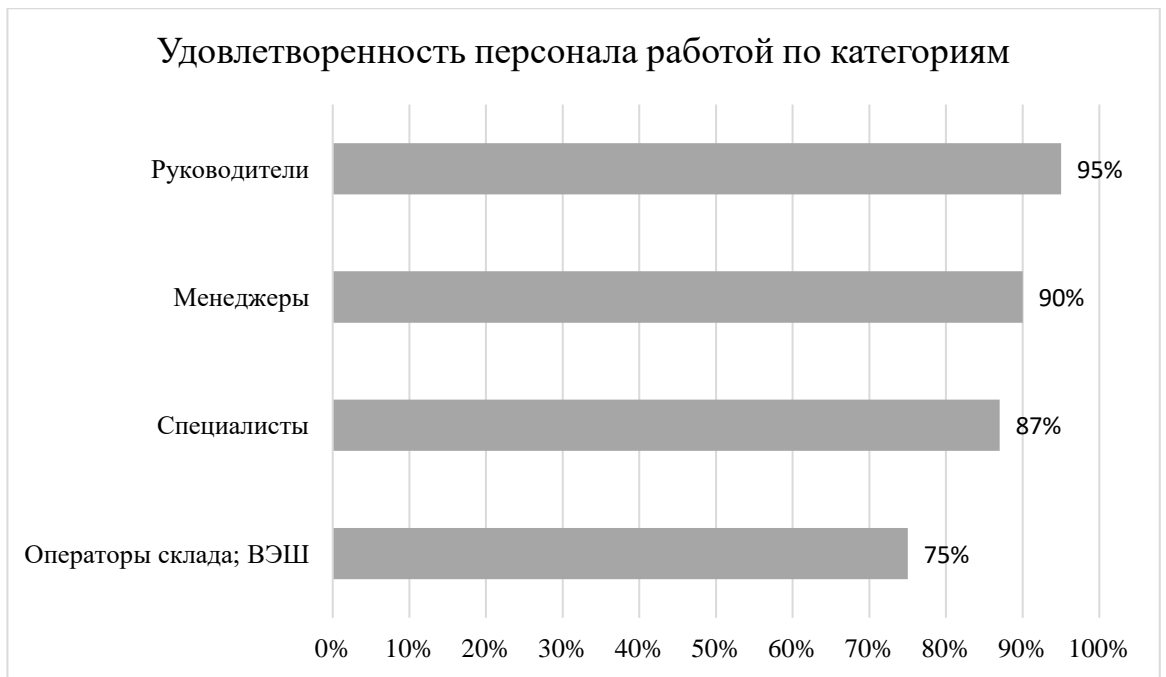


Рисунок 4 – Результат опроса удовлетворённости персонала работой по категориям

Для сбора информации о причинах увольнения, идентификации проблемных мест в работе компании и предприятия мер по их устранению, увольняющимся сотрудникам было предложено заполнить выходную анкету.

Пример выходной анкеты – в приложении Б. Результаты анкетирования для наглядности показаны в виде диаграммы на рисунках 5 и 6.

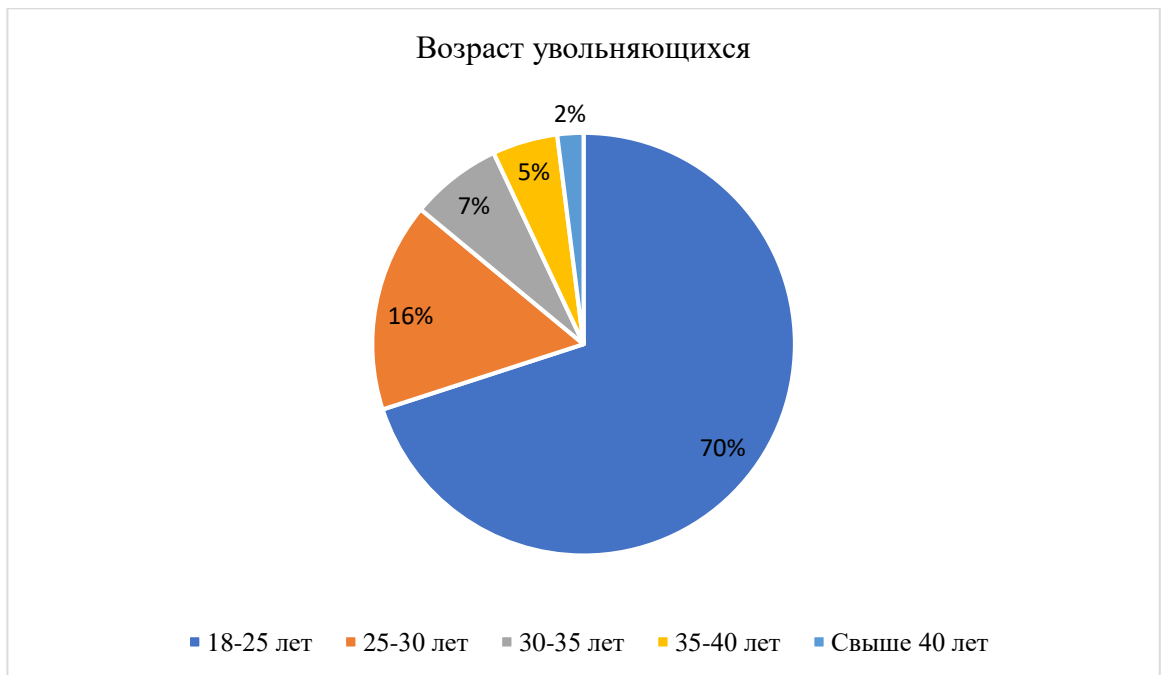


Рисунок 5 – Возраст увольняющихся



Рисунок 6 – Наиболее частые причины увольнения

Результаты анкетирования показали, что увольняются чаще всего молодые сотрудники в возрасте от 18 до 25 лет, а наиболее частыми

причинами были названы следующие: несоответствие ожиданий и реальности работника, неудовлетворительные условия работы – такие аспекты, например, как свет, шум, температура. Соглашаясь работать на складе, вновь принятые сотрудники часто переоценивают свои возможности. Далее – это недостаточный уровень вознаграждения и бонусов, и мало возможностей для карьерного роста – сложно перейти на ступень выше, так как для этого должна освободиться ставка.

Кроме выше названных причин, также выяснилось, что в процессе адаптации есть пробелы – новый сотрудник чувствовал себя брошенным и потерянным. Далее будут рассмотрены этапы адаптации более подробно, для удобства они отображены в виде схемы на рисунке 7.



Рисунок 7 – Этапы процесса стажировки в ООО «Агроторг»

Согласно положению о наставничестве организации (приложение В), обучение на рабочем месте начинается только после прохождения теоретического обучения. После теоретического обучения стажера знакомят с алгоритмом, планом, проведения стажировки (таблица 6). Наставник и место стажировки назначаются начальником смены в день проведения теоретического обучения в классе.

Нормативная длительность стажировки определена в 9 смен, при этом совместно с наставником - 6 смен, в то же время наставник продолжает выполнять основные функции своей должности в период стажировки, при том, что 60% рабочего времени отведено на выполнение функций, связанных с основной должностью, и 40 % рабочего времени - обучение стажеров, при одновременном сохранении установленной законодательством нормы рабочего времени для данной категории работника. Кроме того, один наставник может обучать не более двух стажеров одновременно, при этом время обучения остается неизменным — 40 % рабочего времени.

В распределительном центре организован «День новичка». Это специальный день, когда новые сотрудники представляются коллективу и знакомятся с правилами и культурой компании. Такой день позволяет установить позитивный контакт между новыми сотрудниками и коллективом, а также снизить уровень стресса у новичков, связанного с началом работы в новой организации. Кроме этого, стажер знакомится с руководством, наставником, местом работы и планом на стажировку. Ниже, в таблице 6, представлен план стажировки в ООО «Агроторг».

Таблица 6 – План стажировки оператора склада в ООО «Агроторг»

1 смена	2 смена	3 смена	4 смена	5-6 смена	7-9 смены
«День новичка» Самостоятельное теоретическое обучение в компьютерном классе	Эксплуатация электротележки: - Теория; - Демонстрация наставником; - Практика стажера в специально отведенной для этого зоне Задание «Управление электротележкой», «Взятие и установка груза в ячейки»	Вводная часть: Проверочные вопросы по темам предыдущего дня стажировки; Ответы на вопросы.	Вводная часть: Проверочные вопросы по темам предыдущего дня стажировки; Ответы на вопросы.	Самостоятельная комплектация товара Встреча с наставником в начале и в конце смены, примерно, 5 минут. (при вопросах необходимо обращаться к наставнику или менеджеру по комплектации)	Самостоятельная работа без наставника По окончании стажировки (после 9 смены) тестирование на знание рабочего процесса

Продолжение таблицы 6

1 смена	2 смена	3 смена	4 смена	5-6 смена	7-9 смены
Инструктаж по технике безопасности	Правила обращения с голосовым терминалом: - Теория; - Демонстрация Наставником; - Практика стажера. Задание: «Включение/выключение терминала. Постановка на паузу, возвращение терминала в режим комплектации».	Выполнение практических заданий первого дня стажировки под контролем Наставника	Самостоятельная комплектация товаров стажером. Периодический контроль наставника за работой стажера по 10-30 мин. (суммарная длительность контроля за всю смену - 3 часа)		
Получение спецодежды	Комплектация товара по заказу с помощью голосового терминала: - Теория; - Демонстрация наставником.	Заключительная часть: Ответы на вопросы наставника; Обратная связь от Наставника Стажеру (разбор ошибок, ответы на вопросы, заполнение дневника Стажера)	Заключительная часть: Ответы на вопросы наставника; Обратная связь от Наставника Стажеру (разбор ошибок, ответы на вопросы, заполнение дневника Стажера)		
Подписание документов	Подготовка к комплектации товара по голосу: - Запись голосового шаблона; - Практика стажера. Задание «Собрать заказ»				
Знакомство с начальником смены и наставником	Подведение итогов 2-ой смены стажировки; Проверочные вопросы; Обратная связь от Наставника Стажеру (разбор ошибок, ответы на вопросы, заполнение дневника Стажера)				

Согласно приложению 1, из положения о наставничестве (приложение В), нормативное количество наставников должно быть не менее 10% фактической численности сотрудников в должности операторов склада.

Критерии, соответствия кандидатов в наставники:

- опыт работы от 4 месяцев в должности, по которой обеспечивается наставничество;
- производительность кандидата в наставники за последние 4 месяца по требуемой операции должна быть выше среднего значения уровня зрелости операции в распределительном центре;
- отсутствие замечаний по качеству работы, имеет не более 4 ошибок в месяц на протяжении последних 4 месяцев работы;
- мотивирован выполнять обязанности по обучению других и обладает соответствующими способностями к передаче опыта;
- знает и умеет хорошо выполнять свои рабочие обязанности (не имеет нареканий от клиентов, коллег, руководителя);
- имеет хорошо поставленную речь.
- лояльность Компании. Транслирует свое отношение коллективу.

По проведенному анализу можно были выделены слабые стороны, которые влекут за собой проблемы.

Во-первых, сложно найти кандидатов в наставники, которые бы попадали под все условия: нормативное количество наставников, критерии для их отбора, в дополнении с уровнем текучести, который остается высоким от года к году – все это является причиной отсутствия пополнения кадрового резерва из опытных специалистов, которые бы осуществляли поддержку новичков в период испытательного срока.

Исходя из предыдущего пункта, следует, что приходится оставлять любого, кто согласился изначально быть наставником, в том числе и нелояльных компании сотрудников, что влечет за собой некачественное

ознакомление новых сотрудников с корпоративной культурой и придает отрицательный имидж предприятию.

Далее, как следствие – это отсутствие предоставления возможностей карьерного роста и профессионального развития наставникам в компании и, соответственно, низкая мотивация для качественного исполнения своих обязанностей.

В заключение, в процессе адаптации выявляется, что коммуникация между наставниками и новичками нарушается. Новым работникам приходится устанавливать взаимодействие с коллегами и начальством самостоятельно, что может привести к трудностям в адаптации на социально-психологическом уровне. Поэтому, важно иметь индивидуальный подход к каждому сотруднику, помимо общей программы адаптации.

Таким образом, хотя в компании имеются инструменты для управления адаптацией новых сотрудников, эффективность всей программы адаптации довольно низкая.

3 Совершенствование системы наставничества в процессах адаптации и обучения в ООО «Агроторг»

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

На исследуемом предприятии существует потребность в реализации системы наставничества с целью решения следующих задач:

- создание кадрового резерва из опытных специалистов, которые бы осуществляли поддержку новичков в период испытательного срока;
- качественное ознакомление новых сотрудников с корпоративной культурой;
- предоставление возможностей карьерного роста и профессионального развития наставникам в компании;
- уменьшение текучести кадров и финансовых потерь, связанных с этим;
- формирование положительного имиджа компании.

В процессе адаптации новичков наставник играет важнейшую роль. Можно выделить ключевые качества и навыки, которыми необходимо обладать специалисту:

- высокая выработка работника;
- стаж работы не менее 4 месяцев;
- уважение среди коллег;
- отсутствие ошибок в процессе работы.

Помимо профессиональных характеристик, наставник должен обладать следующими личными качествами:

- эмпатия: наставнику необходимо уметь слушать и понимать своего ученика, показывать сочувствие и понимание;

- дружелюбие: хороший наставник должен быть дружелюбным и открытым, чтобы ученик чувствовал себя комфортно и мог задавать вопросы без страха осуждения;
- стремление к развитию: наставник должен иметь желание развиваться и учиться, чтобы давать актуальные советы.

Низкий уровень работы наставников в распределительном центре «Пятерочка» объясняется нехваткой мотивации и ориентиров наставнической деятельности. Новым сотрудникам приходится самим налаживать общение с коллегами и руководством, что может привести к сложностям в социально-психологической адаптации. Следовательно, наставничество в компании не соответствует современным стандартам и нет возможности получить обратную связь от новых сотрудников.

В соответствии с задачами, которые были запланированы, ниже представлены мероприятия по их реализации:

- действующий штат наставников был заново аттестован. В аттестацию входило тестирование на знание корпоративной культуры и рабочих процессам, и последующим интервью с менеджером по персоналу, директором распределительного центра и руководителем смены. По результатам тестирования были отсеяны нелояльные компании наставники;
- следующим этапом было проведение конкурса на вакантные места наставников. Собеседование проходило в два этапа: первичное тестирование на знание корпоративной культуры и решение кейсов по бизнес процессам, и далее интервью с менеджером по персоналу, директором и руководителем смены;
- заключительным этапом стало проведение специализированного обучения для наставников, содержание тренинга представлено в приложении Г, а также был открыт доступ на учебный портал eduson, где сотрудники могли проходить тренинги и семинары онлайн по выявленным зонам роста самостоятельно в свободное от работы время.

Например, обучение тайм-менеджменту и планированию, чтобы более эффективно управлять своим временем и ресурсами, что поможет лучше вести себя как наставник. Тренинги по развитию коммуникативных и социальных навыков, умению слушать и решать конфликты, а также давать обратную связь на результаты работы, что поможет лучше общаться со своими подопечными и помогать им на пути к своей цели. Все это должно способствовать наставникам укреплять свои навыки и улучшать свое качество работы.

С целью улучшения программы наставничества были разработаны индивидуальные планы развития – индивидуальный план развития на примере наставника Кoryтова Д.А. в приложении Д, для новых и существующих сотрудников. В планах учтены основные цели и ожидания сотрудников, а также их потребности в профессиональном росте.

Как уже было сказано ранее, одна из основных проблем, возникающих в процессе наставничества, связана с коммуникацией между наставником и новым сотрудником. Для улучшения коммуникации, кроме обучения, могут быть использованы различные инструменты, в данном случае, например, был создан чат в одном из мессенджеров, где наставники и стажеры обмениваются актуальной информацией.

Также, для создания положительной атмосферы внутри компании и повышения мотивации сотрудников, было создано сообщество наставников и новых сотрудников. В рамках сообщества организовываются встречи, дискуссии, обмен опытом, конкурсы с подарками.

С учетом того, что наставники – это компетентные и профессиональные специалисты, которые отрываются от своей работы, для них было предложено установить более высокие, чем для рядовых сотрудников, ставки, а система мотивации должна быть прозрачной и понятной.

Наставничество не должно расцениваться, как наказание у сотрудников и вызывать недовольство, а наоборот быть почетным и желанным статусом для работников.

Для эффективной организации процесса наставничества также были внедрены дополнительные инструменты для адаптации новых сотрудников: по окончании 1, 3, 5 и 9 смены стажировки стажеры заполняли анкету обратной связи, тренинг-менеджер – проверочный чек-лист выборочного паллета, а также собирал обратную связь от руководителя смены, в которой работает стажер и наставник. Результаты анализировались и представлялись на еженедельном собрании.

Для удобства сравнения что было до проекта, и что изменилось - оформлено в таблицу представленной ниже (таблица 7). Фрагмент положения о наставничестве для работников распределительных центров ООО «Агроторг» представлен в приложении Е.

Таблица 7 – Сравнительная таблица по программе наставничества

До программы	После изменения программы
Неравномерное распределение наставников в смене	В каждой смене по 2 наставника
Нелояльные сотрудники, порочащие репутацию компании	Лояльные сотрудники, которые проецируют критерии корпоративной культуры
Наставник мог выделять 40% рабочего времени на стажера, даже если выделял больше, ему оплачивались только эти часы	Наставник выделяет столько времени, сколько необходимо, при этом ему оплачивают все его часы по среднему заработку
Нет дополнительной мотивации	Появилась ежеквартальная премия за каждого успешно прошедшего испытательный срок стажера
Итоговый контроль работы наставника	Промежуточный контроль работы наставника, кроме итогового.

Во-первых, была организована группа наставников из 8 человек, в каждой смене по 2 человека, имеющих достаточный опыт и стаж работы в

ООО «Агроторг», для улучшения профессиональных навыков опытных сотрудников и поддержки новичков во время их испытательного периода.

Ранее, наставнику оплачивалось только 40% рабочего времени, даже если ему пришлось уделить больше, теперь оплачиваются все часы, которые сотрудник потратил на новичка.

Ниже (рисунок 8 и 9 соответственно) представлены схемы, на которых можно сравнить оплату за одного стажера наставнику.

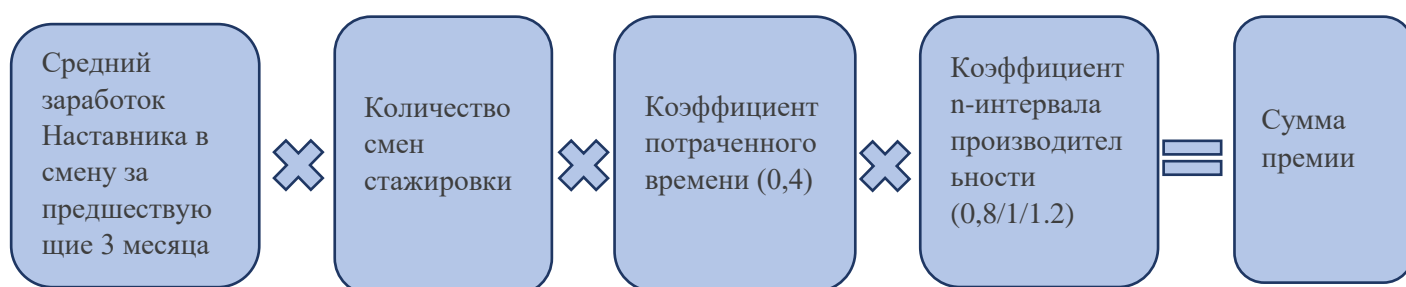


Рисунок 8 – Схема мотивации наставника до 2022 года

Пример расчета: $2000 \times 6 \times 0,4 \times 1 = 4800$ руб.

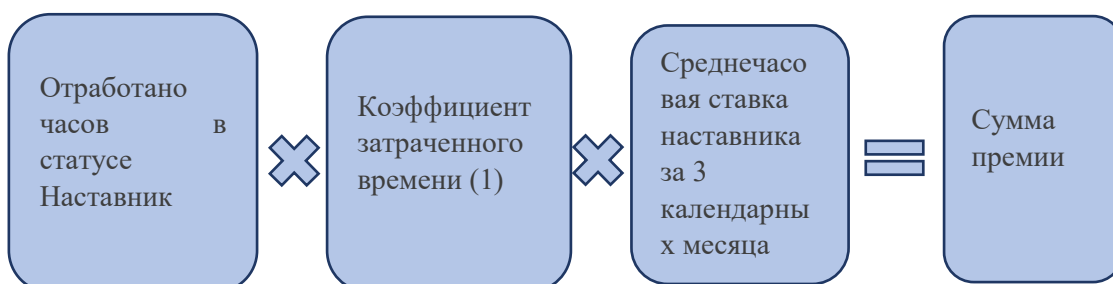


Рисунок 9 – Схема мотивации наставнику с 2022 года

Пример расчета: $36 \times 1 \times 200 = 7200$ руб.

Как видно из примеров расчета, мотивация выросла на 50%.

Более того, при условии выполнения стажером необходимых критериев, наставнику выплачивается ежеквартальная премия в размере 2000 рублей за каждого стажера.

Показатели и условия их выполнения:

- не более двух ошибок (за первые 9 смен стажировки);

- эффективность ввода в должность (больше, либо равное 100%);
- профессиональный тест (больше, либо равное 80%).

С появлением измененной программы наставничества, схема адаптации (рисунок 10) кардинально не поменялась, однако, внедрение дополнительного первого этапа – качественно меняет всю программу адаптации в лучшую сторону.



Рисунок 10 – Этапы процесса стажировки ООО «Агроторг»

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

При разработке программы совершенствования системы наставничества были реализованы некоторые из поставленных задач.

Оценивая эффективность предложенных мероприятий следует принимать в расчет решения и затраты, касающиеся реализации программы повышения знаний и навыков наставников (таблица 8).

Таблица 8 – Экономические результаты из расчета на одного вновь принятого сотрудника в распределительном центре «Пятерочка»

Статья затрат	До программы улучшения наставничества, рублей	После программы улучшения наставничества, рублей
Затраты на адаптацию сотрудника в течение испытательного срока	30 000	15 000
В случае ухода сотрудника в течение года затраты на подбор нового сотрудника	40 000	10 000
Затраты на обучение	25 000	10 000
ИТОГО:	95 000	35 000

Таким образом, в ООО «Агроторг» снизили затраты с помощью наставничества в 2,7 раза в расчете на одного молодого специалиста.

В среднем в год это 80 человек, следовательно, затраты в год на предприятии ранее составляли 7 600 000 рублей, а с реорганизацией наставничества 2 800 000 рублей.

С помощью положения наставничества организации удалось снизить текучесть персонала, и, соответственно, снизить затраты на поиск новых сотрудников.

Снижение текучести кадров на данный момент сложно проанализировать качественно, и сравнить с предыдущим годом в связи с тем, что прошло слишком мало времени с начала реорганизации системы наставничества, но по итогам первого квартала 2023 года, процент текучести – 19%, то есть на 46% меньше, чем было на конец 2022 года, таким образом, можно сделать вывод, что программа работает эффективно (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ движения кадров распределительного центра «Пятерочка» за 1 квартал 2023 г.

Показатели	1-й кв. 2023 г.
Фактическая численность, чел.	135
Уволено работников, чел.	2

Продолжение таблицы 9

Показатели	1-й кв. 2023 г.
Выбыло работников, чел	26
Принято, чел	40
Среднесписочная численность	147
Коэффициент оборота по приему, %	27
Коэффициент оборота по выбытию, %	18
Коэффициент текучести, %	19
Коэффициент стабильности (постоянства), %	92

Далее, так как текучесть снизилась и, как следствие, нет такого потока новых сотрудников, как раньше - в организации больше нет необходимости в специалисте по подбору.

Также, с реорганизацией программы наставничества была сокращена ставка тренинг-менеджера.

Высвобождение персонала послужило одним из способов достижения экономических целей предприятия путем сокращения расходов на оплату труда.

Экономия на фонде оплаты труда высвобождаемых работников отображена в таблице 10.

Таблица 10 - Фонд оплаты труда высвобождаемых работников ООО «Агроторг»

Должность	Заработная плата в месяц	Сумма отчислений в ПФР и внебюджетные фонды (43% от з/п)	Кол-во высвобождаемых работников	Сумма ФОТ
Оплата рекрутеру за подбор специалиста	36 000	15 480	30	1 544 400
Тренинг-менеджер	50 000	21 500	30	2 145 000
Всего за месяц	3 689 400			
Всего за год	44 272 800			

По приведенным данным таблицы 10 можно сделать вывод, что работников составит 44 272 800 рублей в год. Следовательно, высвобождение

персонала позволит существенно снизить издержки предприятия за счет снижения затрат на оплату труда.

Из данных таблицы 10 следует, что экономия за счет фонда оплаты труда высвобождаемых сотрудников принесет экономию в размере 44 272 800 рублей в год за счет сокращения расходов на оплату труда. Это означает, что увольнение персонала значительно снизит расходы компании.

Кроме всего прочего, благодаря наставничеству, сотрудники более эффективно освоили принципы корпоративной культуры, такие как уважение, клиентоориентированность, стремление к достижениям, честность и порядочность.

Более того, новые сотрудники быстрее понимали, как развиваться профессионально в организации благодаря эффективной работы с их наставниками. Также был закрыт вопрос с кадровым резервом из опытных специалистов, и, что немаловажно, позиция наставника теперь стала желанной и уважаемой, а слово «наставник» у сотрудников теперь ассоциируется с товарищем, который всегда готов помочь и подсказать в сложной ситуации. Следующим пунктом можно выделить положительную динамику по увеличению продуктивности и сокращению времени обучения новых сотрудников (рисунок 11). Это является результатом совместных усилий наставников и их подопечных.

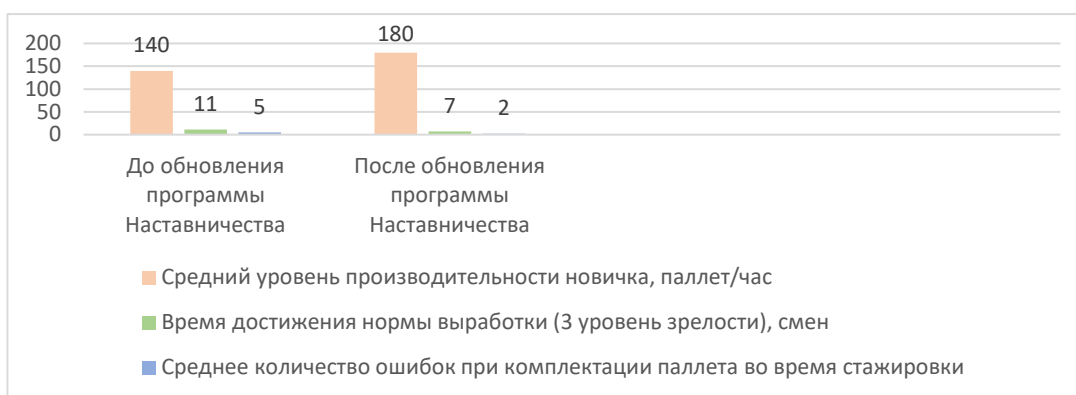


Рисунок 11 – Динамика изменения продуктивности стажеров в ООО «Агроторг»

В результате совершенствования программы наставничества, был сделан вывод о том, что рабочий процесс ООО «Агроторг», а именно распределительного центра «Пятерочка», был усовершенствован. Обновление методических материалов, положения о наставничестве и организация мероприятий повлияло на работоспособность и атмосферу в коллективе, что повлияло на экономические показатели предприятия.

Кроме того, благодаря программе наставничества сотрудники стали осознанными и ответственными в своей работе, что привело к уменьшению оттока персонала и повышению качества работы в целом.

Таким образом, внедрение программы наставничества стало эффективным шагом для развития ООО «Агроторг» и его успешной деятельности.

Заключение

Разработка корпоративного наставничества является актуальной и перспективной темой для исследования и внедрения на предприятиях.

Успех бизнеса зависит от того, насколько лояльны, мотивированы и ориентированы на результат сотрудники организации. Современным управленческим командам необходимо приобрести эффективный опыт в реализации программ мотивации и использовании новейших методов привлечения, развития и удержания персонала, чтобы обеспечить такие условия. Поэтому, помимо инвестирования в новейшие производственные технологии, необходимо также инвестировать в человеческие ресурсы.

В ходе работы, в первой части были рассмотрены теоретические аспекты организации наставничества. Включая сущность, историю становления и принципы наставничества. Также был проведен сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества на предприятии.

Во второй части бакалаврской работы был проведен анализ предприятия ООО «Агроторг», который показал, что компания является прибыльной и имеет хорошую динамику роста. Компания имеет стабильный поток доходов, высокую рентабельность, умеренный уровень затрат на содержание бизнеса и низкий уровень долга, что является важным показателем финансовой стабильности.

Кроме этого, была проанализирована применяемая методика наставничества в ООО «Агроторг». Анализ проявил слабые стороны программы, и был сделан вывод, что имеющиеся инструменты для управления адаптацией новых сотрудников имеют довольно низкую эффективность.

Далее, в третьем разделе были предложены мероприятия по совершенствованию действующей программы наставничества и была проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Мероприятия, которые были проведены:

- действующий штат наставников был заново аттестован;
- разработаны индивидуальные планы развития;
- проведение специализированного обучения для наставников;
- создано сообщество наставников и новых сотрудников;
- улучшение системы мотивации.

По итогам этого раздела был сделан вывод, что проведенные мероприятия эффективно повлияли на программу наставничества в организации. Рабочий процесс распределительного центра "Пятерочка" компании ООО "Агроторг" был улучшен.

В заключение хотелось бы отметить, что оценка эффективности является непрерывным процессом и требует постоянного мониторинга и корректировок. Результаты оценки могут служить основой для дальнейшего совершенствования системы наставничества и улучшения качества образования в целом.

Таким образом, задачи выпускной квалификационной работы выполнены. Цель достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Адаптация персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hrclub.am/adaptation-of-personnel> (дата обращения: 04.05.2023).
2. Барбаровская М.Н. Сущность процесса управления персоналом на современном этапе // Основы экономики, управления и права. 2016. № 4. С. 34.
3. 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-razvitii-korporativnoy-kultury-predpriyatiya> (дата обращения: 04.05.2023).
4. Воробьева, Е. В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики // Молодой ученый. 2016. № 12 (116). С. 1196.
5. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. 246 с.
6. 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: 04.05.2023).
7. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
8. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг Кларин М.В. Учебное пособие / Москва, 2020. (1-е изд.) Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство ЮРАЙТ"
9. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2016. 484 с.

10. 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: 04.05.2023).

11. 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: 04.05.2023).

12. 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

13. 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.

14. 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.

15. Официальный сайт Компании «X5 retail group» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/ru> (дата обращения: 04.05.2023).

16. Официальный сайт Министерства образования и науки РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://minobraz.ru> (дата обращения: 04.05.2023).

17. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс]. URL: [http:// rosmintrud.ru](http://rosmintrud.ru)
18. Официальный сайт ООО «ИКС 5 ФИНАНС» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.x5-finance.ru/information/financial-statements/2021/> (дата обращения: 04.05.2023).
19. Положение о наставничестве в ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2022 – 20 с
20. Положение о поиске и подборе персонала в ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2014 – 48 с
21. Положение об адаптации работников в ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2019 – 36 с
22. Положение об аттестации работников в ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2014 – 18 с
23. Положение об обучении работников в ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2018 – 20 с
24. Применение высоких технологий в управлении: проблемы и перспективы развития Рябинин А.В. Человек. Социум. Общество. 2022. № 10. С. 113-118.
25. Регламент работы с документами в ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2014 – 28 с
26. 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.
27. Структура и штатный состав ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2022 – 15 с
28. 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: 04.05.2023).

29. 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)

30. 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.

31. Устав ООО «Агроторг»: [док. внутреннего пользования] / «ООО Агроторг». – Москва, 2016 – 69 с

Приложение А

Опрос измерения уровня удовлетворенности персонала ООО «Агроторг»

1. Как бы вы оценили общий уровень удовлетворенности работой нашей компании?

- Очень доволен
- Доволен
- Нейтрален
- Недоволен
- Очень недоволен

2. Как бы вы оценили уровень удовлетворенности своим рабочим местом?

- Очень доволен
- Доволен
- Нейтрален
- Недоволен
- Очень недоволен

3. Как бы вы оценили уровень организации процесса адаптации?

- Очень доволен
- Доволен
- Нейтрален
- Недоволен
- Очень недоволен

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

- Очень доволен
- Доволен
- Нейтрален
- Недоволен

– Очень недоволен

5. Как бы вы оценили уровень удовлетворенности коммуникации с менеджментом и коллегами?

– Очень доволен

– Доволен

– Нейтрален

– Недоволен

– Очень недоволен

6. Как бы вы оценили возможность роста и развития в нашей компании?

– Очень доволен

– Доволен

– Нейтрален

– Недоволен

– Очень недоволен

Благодарим за заполнение опроса!

Приложение Б

Вопросы из выходной анкеты увольняющегося ООО «Агроторг»

1. ФИО:
2. Должность:
3. Дата увольнения:
4. Причина увольнения:
5. Кто ваш начальник смены:
6. Кто был ваш наставник:
7. Как вы оценили уровень организации процесса адаптации:
8. Как долго работали на данной должности/в компании:
9. Ваш уровень выработки:
10. Что понравилось в работе:
11. Что могло бы быть улучшено:
12. Как бы Вы оценили работу своего руководителя:
13. Как бы Вы оценили общую атмосферу в коллективе:
14. Будете ли рекомендовать компанию в качестве работодателя своим друзьям/знакомым:

Другие комментарии/предложения по улучшению работы компании:

Приложение В

Положение по программе «Наставничество» для сотрудников РЦ ТС5 от 01.03.2017 (фрагмент)

5. Организация процесса стажировки

5.1 Схема организации процесса стажировки:



5.2 Обучение на рабочем месте начинается только после прохождения теоретического обучения в классе. Тренер проводит программу в соответствии со Стандартом обучения. После теоретического обучения Стажера знакомят с алгоритмом проведения стажировки. Тренер выдает План стажировки оператора склада под необходимый функционал (Приложение №4).

5.3 Наставник и место стажировки назначаются начальником смены в день проведения теоретического обучения в классе. Информация о распределении Стажера к Наставнику отправляется электронным письмом ответственному начальнику смены и менеджеру по комплектации (экспедиции).

5.4 Нормативные длительность и порядок стажировки определяются в соответствии Таблицей нормативной длительности стажировки на первый функционал для нового сотрудника и перекрестной матрицей стажировки (Приложения №5).

5.5 Стажер работает по графику сменности, совпадающему с графиком сменности Наставника.

5.6 Наставник обучает Стажера в соответствии со всеми пунктами Плана стажировки, который выдает тренер. Наставник должен придерживаться числа часов, отведенных на стажировку в Плане.

5.7 Наставник продолжает выполнять основные функции своей должности в период стажировки. Распределение рабочего времени Наставника:
60% рабочего времени - выполнение функций, связанных с основной должностью;
40 % рабочего времени - обучение Стажеров, при одновременном сохранении установленной законодательством нормы рабочего времени для данной категории работника.

5.8 Наставник дает Стажеру задания в строгой последовательности, указанной в Плане. В случае производственной необходимости наставник по согласованию с тренером может поменять последовательность тематик и варьировать время на их изучение не уменьшая общее количество необходимых смен стажировки. Ответственность за конечный результат обучения стажера несет Наставник.

5.9 Один Наставник может обучать не более двух Стажеров одновременно, при этом время обучения Стажера у Наставника остается неизменным – 40 % рабочего времени Наставника.

Наставник выдает задания закрепленным за ним Стажерам индивидуально (каждый стажер занимается своей работой самостоятельно).

5

Рисунок В.1 - Положение по программе

Продолжение Приложения В

- 5.10 Одновременным обучением стажеров считается обучение, при котором временной промежуток между началом обучения стажеров составляет менее 1 рабочей смены.
- 5.11 Наставник может привлекать Стажеров к текущей работе РЦ, принимая во внимание ограничения, установленные действующим законодательством, руководствуясь стандартами и нормативами Компании, только в том случае, если данная работа предусмотрена Планом стажировки.
- 5.12 Наставнику необходимо контролировать рабочее время Стажера, и планировать его расписание так, чтобы не допускать простоев. Обо всех фактах опозданий, преждевременных уходов с рабочего места или прогулах Стажера Наставник должен незамедлительно информировать регионального менеджера по персоналу. Также Наставник должен немедленно снимать со стажировки Стажеров, появившихся на работе в состоянии алкогольного или иного опьянения и сообщать об этом региональному менеджеру по персоналу и непосредственному руководителю Стажера.
- 5.13 Методы работы со стажером:
- 5.13.1 Наставник дает Стажеру теоретический материал в минимальном объеме, делая основной акцент на самостоятельном выполнении Стажером практических заданий, связанных с реальными бизнес-процессами определенного функционала.
- 5.13.2 Принимая выполненное Стажером задание, Наставник отмечает замеченные недочеты исключительно в конструктивном ключе, направляя внимание на результаты работы и предлагая Стажеру самому найти ошибку или неточность и исправить ее.
- 5.13.3 Наставник предоставляет задания для самостоятельного выполнения Стажером и контролирует их выполнение.
- 5.13.4 Наставник оценивает результат работы и предоставляет обратную связь Стажеру.
- 5.14 Непосредственный руководитель Стажера контролирует прохождения стажировки на протяжении всего периода, организует индивидуальные встречи со Стажером, получает обратную связь о промежуточных результатах;
- 5.15 По итогам стажировки Стажер заполняет анкету обратной связи в электронном виде на портале study.x5.ru - назначение на заполнение Анкеты осуществляет тренер.
- 5.16 На этапе заполнения анкеты обратной связи тренер проводит интервью со Стажерами в произвольной форме по вопросам, связанным с качеством обучения на рабочем месте. Данная информация фиксируется и используется при проведении периодического собрания с Наставниками и проведения дополнительного обучения по выявленным проблемным зонам.
- 5.17 Оценка результатов стажировки проводится посредством оценки результатов деятельности сотрудника в должностях в соответствии с установленными критериями к должности (Приложение №6) и достигнутой производительности (Приложение №7). Стажировка считается успешно пройденной, если показатели работы Стажера на функционале, которому он обучался, соответствуют критериям успешно пройденной стажировки из Приложения № 6.
- При расчете соответствия критериев используется чек лист из Приложения № 6. Ответственность за заполнение чек листа несет непосредственный руководитель стажера.
- 5.18 Тренер представляет показатели работы Наставника и Стажера по итогам месяца в отчете эффективности Наставничества (Приложение №8).
- 5.19 Расчет премиальной части Наставника за стажировку одного Стажера, соответствующего критериям оценки результатов стажировки (Приложение № 6, 7), выполняется по следующей формуле:



6

Рисунок В.2 - Положение по программе

Продолжение Приложения В

где:

- В расчете среднего заработка Наставника в смену за предшествующие началу стажировки 3 календарных месяца используются: сумма сдельной оплаты труда за произведенную общую выработку за учетный период, количество отработанных часов за учетный период, нормативную длительность рабочего времени в смену. Иные виды выплат не учитываются при расчете.
- В формуле расчета в количестве смен стажировки учитываются только фактически отработанное Стажером количество смен стажировки согласно нормативной длительности, указанной в Приложении №5.
- С учетом распределения рабочего времени Наставника (п.5.7) Коэффициент затраченного времени - равен «0,4».
- С учетом текущего уровня зрелости операции на РЦ и достигнутой Стажером производительности «коэффициент n-интервала производительности»:
Коэффициент 1 интервала производительности - равен «0,8».
Коэффициент 2 интервала производительности - равен «1».
Коэффициент 3 интервала производительности - равен «1,2».

**Порядок и пример расчета коэффициента n-интервала производительности указан в Приложении №7.*

- Наставничество действующего оператора склад, оператора склада-водителя электроштабелера РЦ внутри функционала на разных операциях (т.е. стажировка на другой операции без изменения текущего функционала) оплате не подлежит.

5.20. Порядок и сроки утверждения Отчета эффективности наставничества и Приказа на выплату:

5.20.1. Тренер ежемесячно в предпоследний рабочий день месяца передает сформированный за текущий месяц Отчет эффективности наставничества на согласование региональному менеджеру по персоналу РЦ.

5.20.2. Региональный менеджер по персоналу РЦ по результатам проверки в последний рабочий день месяца согласует Отчет эффективности наставничества с руководителем направления по работе с персоналом цепочек поставок, после чего утверждает отчет у Директора распределительного центра. На основании скан-копии утвержденного отчета эффективности наставничества региональный менеджер по персоналу создает в портале заявку на выплату премии за наставничество не позднее первого рабочего дня месяца, следующего за отчетным.

5.20.3. На основании данных в заявке не позднее второго рабочего дня месяца, следующего за отчетным, на портале появляются: проект Приказа на выплату премии за наставничество (Приложение №9) и расчетный лист.

5.20.4. Ответственный от отдела систем монетарной мотивации и начальник финансового контроля и анализа дивизиона согласуют проект приказа не позднее третьего рабочего дня месяца, следующего за отчетным.

5.20.5. Начальник управления по персоналу дивизиона организует утверждение у директора дивизиона Приказа на выплату премии за наставничество и предоставляет скан-копию утвержденного Приказа через портал не позднее 5 рабочего дня месяца, следующего за отчетным.

5.21 Выплата премии Наставникам производится на основании утвержденного Приказа (Приложение №9) в установленные сроки выплаты заработной платы за месяц, в котором была проведена стажировка.

Продолжение Приложения В

Приложение №1 к Положению по программе «Наставничество» для сотрудников распределительных центров ТС «Пятерочка» от 01.03.2017г.

Нормативы количества наставников по должностям

Для функционирующих распределительных центров.

Должность Наставника	Нормативы	Ответственные за представление кандидата в Наставники		
		Руководитель	Отдел по работе с персоналом	Руководитель через уровень
Оператор склада	Не менее 10% фактической численности сотрудников в данной должности	Менеджер по комплектации/ экспедиции/ отгрузке	Региональный менеджер по персоналу	Начальник смены
Оператор склада-водитель электроштабелера	Не менее 20% фактической численности сотрудников в данной должности	Менеджер по комплектации	Региональный менеджер по персоналу	Начальник смены

Для открывающихся распределительных центров.

Должность Наставника	Нормативы	Ответственные за представление кандидата в Наставники		
		Руководитель	Отдел по работе с персоналом	Руководитель через уровень
Оператор склада	Не менее 10%, но не более 30% фактической численности сотрудников в данной должности	Менеджер по комплектации/ экспедиции/ отгрузке	Региональный менеджер по персоналу	Начальник смены
Оператор склада-водитель электроштабелера	Не менее 20% фактической численности сотрудников в данной должности	Менеджер по комплектации	Региональный менеджер по персоналу	Начальник смены

Рисунок В.4 - Положение по программе

Продолжение Приложения В

Приложение №2 к Положению по программе «Наставничество» для сотрудников распределительных центров ТС «Пятерочка» от 01.03.2017г.

Критерии соответствия кандидатов в Наставники

- Опыт работы от 4 месяцев в должности, по которой обеспечивается наставничество;
(Для открывающихся РЦ: опыт - не менее 15 рабочих смен)
- Производительность кандидата в наставники за последние 4 месяца по требуемой операции должна быть выше среднего значения уровня зрелости операции в распределительном центре;
- Отсутствие замечаний по качеству работы (в зависимости от должности). Наставник оператора склада по функции комплектация имеет не более 4 ошибок в месяц на протяжении последних 4 месяцев работы.
(Для открывающихся РЦ: Наставник оператора склада по функции комплектация имеет не более 1 ошибки в неделю, за отработанный месяц)
- Мотивирован выполнять обязанности по обучению других и обладает соответствующими способностями к передаче опыта;
- Знает и умеет хорошо выполнять свои рабочие обязанности (не имеет нареканий от клиентов, коллег, руководителя);
- Имеет хорошо поставленную речь.
- Лояльность Компании. Транслирует свое отношение коллективу.

Рисунок В.5 - Положение по программе

Продолжение Приложения В

Приложение № 5 к Положению по программе
«Наставничество» для сотрудников
распределительных центров ТС «Пятерочка» от
01.03.2017г.

Нормативная длительность и порядок стажировки.

Таблица нормативной длительности стажировки на первый функционал для нового сотрудника (оператора склада, оператора склада-водителя электроштабелера).

Название функционала	Длительность стажировки для нового сотрудника. (Рабочие смены, за вычетом смены содержащей в себе обучение в классе, выдачу СИЗ и т.п.)	Условия обучения на дополнительный функционал
Комплектация	6	1 месяц стажа на текущем функционале. Производительность труда не ниже средней по РЦ для данного функционала
Приемка	6	1 месяц стажа на текущем функционале. Производительность труда не ниже средней по РЦ для данного функционала
Отгрузка	6	1 месяц стажа на текущем функционале. Производительность труда не ниже средней по РЦ для данного функционала
ВЭШ	При наличии опыта на электроштабелере	1 месяц стажа на текущем функционале. Производительность труда не ниже средней по РЦ для данного функционала
	Без опыта работы на электроштабелере	1 месяц стажа на текущем функционале. Производительность труда не ниже средней по РЦ для данного функционала
	3	10

Рисунок В.6 - Положение по программе

Приложение Г

Содержание тренинга «Наставничество»

СОДЕРЖАНИЕ

1. Задачи Наставника
2. Этапы обучения на рабочем месте
3. Правила передачи информации
4. Правила постановки задач
5. Правила предоставления обратной связи
6. Контроль и его виды
7. Дополнительные материалы для изучения

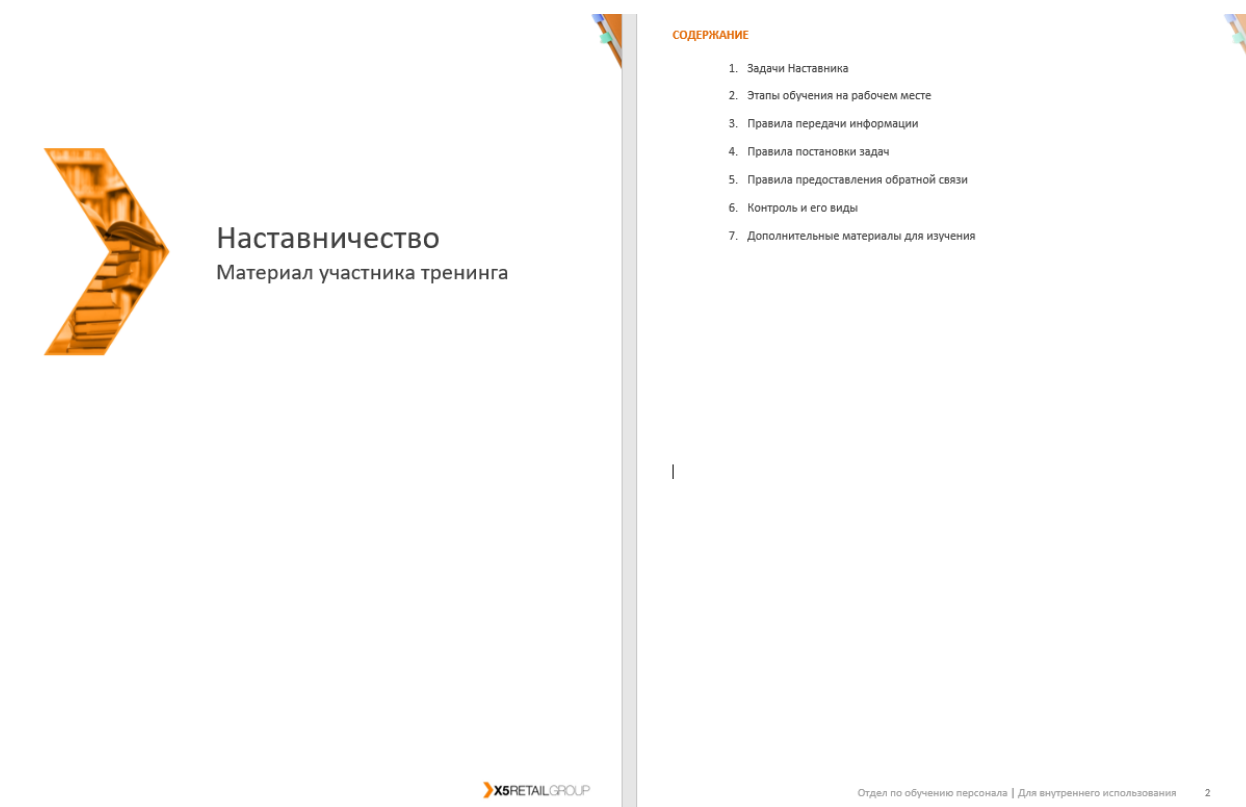


Рисунок Г.1-Содержание

Приложение Д

Индивидуальный план развития сотрудника, включенного в состав кадрового резерва

Таблица Д.1- Индивидуальный план

Ф. И.О. сотрудника	Корытов Дмитрий Александрович
Функционал	Комплектация
Занимаемая должность	Оператор склада
Вид резерва	Наставничество
Дата начала реализации плана	01.06.2022
Дата окончания реализации плана	01.06.2023
Руководитель	Начальник смены, Василевский А.В.

Обучение

Тема	Вид обучения	Место обучения	Планируемая дата	Фактическая дата Выполнения
Тренинг «Наставничество»	Очно	Учебный класс РЦ	10.06.2022	10.06.2022
Тренинг «Тайм-менеджмент»	Очно	Учебный класс РЦ	07.07.2022	07.07.2022
Вебинар «Развитие креативного мышления»	Онлайн	MS Teams Корпоративный университет Х5.	25.09.2022	25.09.2022

Стажировки

Цель стажировки	Место стажировки	Куратор	Планируемые даты	Фактические даты Прохождения
Перенимание опыта у лучших и опытных наставников	Распределительный центр «Адамант», г. Санкт-Петербург	Новиков Владимир Андреевич	13.06.2022	13.06.2022

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Участие в проектах

Проект	Роль сотрудника (в рамках проекта)	Планируемые сроки	Фактические сроки
Конкурс «Лучший наставник»	участник	27.02.2023-06.03.2023	27.02.2023-06.03.2023

Самообразование

Источник	Название	Содержание
Книга	"The One Minute Manager" от Кеннета Бланшарда и Спенсера Джонсона	О трех методах эффективного менеджера: одна минута целей, одна минута похвалы и одна минута выговоров. Каждое из них занимает всего минуту, но предположительно приносит долгосрочную пользу
Книга	"The 7 Habits of Highly Effective People" от Стивена Кови	О развитии личности, основанная преимущественно на принципах гуманистической психологии
Курсы eduson		

Комментарии сотрудника

Комментарии руководителя

Региональный менеджер по персоналу _____ // «___» _____ 200_г.

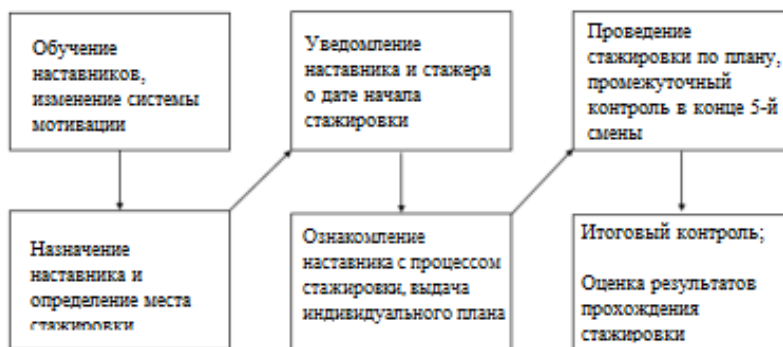
Сотрудник _____ // «___» _____ 200_г.

Приложение Е

Положение о наставничестве для работников распределительных центров ООО «Агроторг» (фрагмент)

5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СТАЖИРОВКИ

5.1. Схема организации процесса стажировки



5.2. Стажер работает по графику сменности, совпадающему с графиком сменности Наставника.

5.3. Наставник обучает Стажера в соответствии со всеми пунктами Индивидуального плана стажировки (далее – План), который выдает тренинг-менеджер. Наставник должен придерживаться числа часов, отведенных на стажировку в Плане.

5.4. Для операторов склада и оператора склада – водителя электроштабелера: Наставник обучает Стажера в течение первых 6-ти рабочих смен сотрудника;

5.4.1 Для ГУТЗ и ДО: Наставник обучает Стажера в течение первых 10-ти рабочих смен сотрудника;

5.5. Распределение рабочего времени наставника, обучающего действующих сотрудников внутри функционала на разных операциях:

5.5.1. 70% рабочего времени - выполнение функций, связанных с основной должностью;

5.5.2. 30% рабочего времени - обучение стажеров, при одновременном сохранении установленной законодательством нормы рабочего времени для данной категории работника.

5.5.3. Максимальное количество стажеров Наставника, обучающего сотрудников, не более 2-х одновременно.

5.6 Распределение рабочего времени наставника для нового сотрудника определяется исходя из нагрузки на наставника в зависимости от количества Стажеров в смену, на основании калькулятора Приложение №4.

5.6.1 Распределение рабочего времени Наставника, обучающего новых сотрудников в случае, если на РЦ до 8 новичков в смену:

5.6.1.1. 60% рабочего времени - выполнение функций, связанных с основной должностью;

5.6.1.2. 40% рабочего времени - обучение стажеров, при одновременном сохранении установленной законодательством нормы рабочего времени для данной категории работника.

5.6.1.3. Максимальное количество стажеров Наставника, обучающего новых сотрудников, не более 2-х одновременно.

5.6.2 Распределение рабочего времени Наставника, обучающего новых сотрудников, если на РЦ от 8 новичков в смену:

5.6.2.1. 100% рабочего времени – обучение стажеров, при одновременном сохранении установленной законодательством нормы рабочего времени для данной категории работника.

5.6.2.2 Максимальное количество стажеров Наставника, обучающего новых сотрудников, не более 4-х одновременно.

5.7 Одновременным обучением Стажеров считается обучение, при котором временной промежуток между началом обучения стажеров составляет менее 6 рабочих смен.

Положение о наставничестве для работников распределительных центров ООО «Агроторг»



Рисунок Е.1- Положение о наставничестве

Продолжение Приложения Е



5.8 Наставник дает стажеру задания в строгой последовательности, указанной в Плане. В случае производственной необходимости наставник, по согласованию с тренинг-менеджером, может поменять последовательность тематик и варьировать время на их изучение, не уменьшая общее количество необходимых смен стажировки. Ответственность за конечный результат обучения стажера несет Наставник.

5.9 Наставник может привлекать Стажеров к текущей работе РЦ, например, поддержание в чистоте рабочего места, плановая инвентаризация и др. принимая во внимание ограничения, установленные действующим законодательством, руководствуясь стандартами и нормативами Компании, только в том случае, если данная работа предусмотрена должностными обязанностями по должности, на которую стажирется сотрудник.

5.10 Наставнику необходимо контролировать рабочее время Стажера, и планировать его расписание так, чтобы не допускать простоев. Обо всех фактах опозданий, преждевременных уходов с рабочего места или прогулах Стажера Наставник должен незамедлительно информировать тренинг-менеджера и начальника смены. Наставник должен немедленно снимать со стажировки Стажеров, появившихся на работе в состоянии алкогольного или иного опьянения и сообщать об этом региональному менеджеру по персоналу и непосредственному руководителю Стажера.

5.11 С целью контроля процесса наставничества на еженедельной основе Тренинг-менеджер РЦ готовит Отчет по работе наставников Приложение №5 данного Положения.

6. МЕТОДЫ РАБОТЫ СО СТАЖЕРОМ

6.1. Наставник дает Стажеру теоретический материал в минимальном объеме, делая основной акцент на самостоятельном выполнении Стажером практических заданий, связанных с реальными бизнес-процессами определенного функционала.

6.2. Принимая выполненное Стажером задание, Наставник оценивает результат работы и предоставляет обратную связь, отмечает недочеты исключительно в конструктивном ключе, направляя внимание на результаты работы и предлагая Стажеру самому найти ошибку или неточность и исправить ее.

6.3. Наставник предоставляет задания для самостоятельного выполнения Стажером и контролирует их выполнение.

6.4. Непосредственный руководитель Стажера контролирует прохождение стажировки на протяжении всего периода, организует индивидуальные встречи со Стажером, получает обратную связь о промежуточных результатах;

6.5. По итогам стажировки Стажер заполняет анкету обратной связи в электронном виде на учебном портале - назначение на заполнение анкеты осуществляет тренинг-менеджер.

6.6. На этапе заполнения анкеты обратной связи тренинг-менеджер проводит интервью со Стажерами в произвольной форме по вопросам, связанным с качеством обучения на рабочем месте. Данная информация фиксируется и используется при проведении периодического собрания с Наставниками и проведения дополнительного обучения по выявленным проблемным зонам.

6.7. Оценка результатов стажировки проводится посредством оценки результатов деятельности сотрудника в должности в соответствии с установленными требованиями к должности, результатов чек-листа по функционалу Приложение №6 и достигнутой производительности.

Рисунок Е.2 - Положение о наставничестве

Продолжение Приложения Е



ПРИЛОЖЕНИЕ №4

к Положению о Наставничестве для работников
распределительных центров ООО «Агроторг»

Калькулятор расчета формы наставничества

Правила определения:

До 8 новичков в смену, назначение наставника с занятостью 40% времени, но не более 2-х новичков на наставника.

От 8 новичков в смену, назначение наставников с занятостью 100% времени, но не более 4-х новичков на наставника.

Дата	Кол-во стажеров/смена	Тип наставничества	Кол-во наставников/смена
	2	Стандартный наставник (40%)	1
	3	Стандартный наставник (40%)	2
	10	Выделенный наставник (100%)	3
	8	Выделенный наставник (100%)	2

Рисунок Е.3 - Положение о наставничестве

Продолжение Приложения Е



Приложение № 1

к Приказу «Об утверждении «Программы дополнительной мотивации за наставничество для работников распределительных центров ТС «Пятёрочка» ООО «Агроторг» № 49-4/16 от «01» 07 2016г.

Программа дополнительной мотивации за наставничество для работников распределительных центров ТС «Пятёрочка» ООО «Агроторг».

1. В программе дополнительной мотивации за наставничество для работников распределительных центров ТС «Пятёрочка» ООО «Агроторг» (далее – Программа) могут участвовать работники со статусом «Наставник», в соответствии с Приложением №3 к Положению о Наставничестве для работников распределительных центров ООО «Агроторг», а также работников, находящиеся в должности:

- оператор склада;
- оператор склада – водитель электроштабелера;

2. Премия за наставничество выплачивается в 2 этапа:

- **Периодическая премия за наставничество** – за период с 1-го по 15-е число календарного месяца и с 16-го до окончания календарного месяца (период оценки соответствующий)
- **Квартальная премия за наставничество** - за успешное проведение Программы, согласно критериям премирования. Период оценки – календарный квартал.

3. Порядок расчета **периодической премии**.

3.1. Премия рассчитывается по итогам каждого периода календарного месяца за фактическое время занятости в наставничестве, а также зависит от действующей системы премирования.

Для работников, премируемых по Приказу об утверждении критериев и условий премирования к Положению об оплате труда и премировании складских работников Распределительных центров ООО «Агроторг» утвержденному решением Единственного участника ООО «Агроторг» № 6/н от 21.06.2021г. определяется по формуле:

$$\text{Сумма премии} = \text{ФРВ}_n \times \text{К}_n \times \text{С}_n$$

Для работников, премируемых по иным приказам, определяется по формуле:

$$\text{Сумма премии} = \text{ФРВ}_n \times \text{К}_n \times \text{ЧТС}_n,$$

где:

ФРВ_н - отработано часов в статусе «Наставник».

К_н - коэффициент затраченного времени в соответствии со схемой наставничества, согласно пп. 5.5 и 5.6 действующего Положения о наставничестве для работников распределительных центров.

С_н - ставка вознаграждения за участие в Программе. Рассчитывается как среднечасовая ставка за 3 (три) календарных месяца, предшествующих календарному месяцу, в котором оценивается работник. Для расчета среднечасовой ставки используются выплаты, предусмотренные Приказом «Об утверждении критериев и условий премирования к Положению об оплате труда и премировании складских работников Распределительных центров ООО «Агроторг»», действующим на дату начала отчетного периода.

ЧТС_н - приравнивается к Часовой тарифной ставке оплаты труда работника, согласно трудового договора работника по занимаемой должности.

Рисунок Е.4 - Положение о наставничестве

Продолжение Приложения Е



ПРИЛОЖЕНИЕ №6

к Положению о Наставничестве для работников
распределительных центров ООО «Агроторг»

Чек-листы стажировки операторов склада по функционалу

Инструкция по заполнению чек-листа.

Заполнение чек листа осуществляется с помощью специальной формы. Данные в чек лист заносятся в формате логических операторов 0/1, где

1 – соответствие пункту чек листа
0 – несоответствие пункту чек листа.
Процент соответствия считается автоматически.

Чек-лист стажировки оператора склада (функционал "Комплектация")		
№ п/ п	Действие/Знание	Отметка о выполнении/н аличии
1	Оператор получает оборудование в специально отведенном месте и расписывается за него	
2	Оператор входит в систему под своим логином	
3	Оператор называет номер принтера, находясь непосредственно перед ним	
4	Оператор проверяет свою фамилию на полученном ярлыке	
5	Оператор выбирает поддон исходя из критериев годности	
6	Оператор без труда находит нужную ячейку, правильно проговаривает контрольный код	
7	Оператор ставит товар на поддон, затем проговаривает количество в гарнитуру	
8	Оператор укладывает товар на поддоне в соответствии с правилами комплектации	
9	Оператор использует верные голосовые команды при обнаружении пустой ячейки	
10	Оператор использует команду "Проблема" только с разрешения специалиста ГУТЗ	
11	Оператор маркирует паллет с помощью ярлыка	
12	Оператор оставляет скомплектованный паллет в специально отведенном месте	
Итоговый процент		0.00%

Рисунок Е.5 - Положение о наставничестве