

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

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Развитие системы наставничества
(на материалах ООО «АлтайСтройМаш»)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Выполнил студент
3 курса, группы № 2.203мз
Дегтярёва А.В.

Руководитель
д-р. экон. наук, профессор
Воронкова О.Ю.

Председатель ГЭК
Кривошеина С.В.

Барнаул 2024

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт МИЭМИС кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
Направление подготовки / специальность 38.04.03 Управление персоналом
Профиль HR-аналитика и кадровая безопасность
Группа 2.203Мз

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Студент (ФИО) Дегтярёва Алина Витальевна

1. Тема работы Развитие системы наставничества (на материалах ООО «АлтайСтройМаш»)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 27.11.2024

3. Исходные данные по работе бухгалтерская отчетность, нормативные документы ООО «АлтайСтройМаш», научные публикации и учебники

4. Содержание разделов выпускной квалификационной работы (наименование глав)

Теоретические аспекты организации наставничества

Анализ деятельности ООО «АлтайСтройМаш» и оценка системы наставничества

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш»

Перечень графического материала 15 рисунков, 15 таблиц, 3 приложений

5. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Задание выдал дата	Задание принял дата
Теоретические аспекты организации наставничества	Воронкова О.Ю	09.09.2024	09.09.2024
Общая характеристика деятельности ООО «АлтайСтройМаш» и оценка системы наставничества	Воронкова О.Ю	09.09.2024	09.09.2024
Разработка рекомендаций по совершенствованию системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш»	Воронкова О.Ю	09.09.2024	09.09.2024

6. Дата выдачи задания 09.09.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы _____
(ФИО)

Студент _____
(ФИО)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена по теме «Развитие системы наставничества (на материалах ООО «АлтайСтройМаш».

Объект исследования - ООО «АлтайСтройМаш».

Предмет исследования - система наставничества в ООО «АлтайСтройМаш».

Цель работы - разработка рекомендаций, направленных на развитие системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш».

Актуальность выбранной темы заключается в том, в качестве основного инструмента борьбы с кадровым голодом компании используют систему наставничества. Тенденция на российском рынке характеризуется недостатком квалифицированных кадров. В особенности эта проблема наблюдается в сфере производства. Нехватка кадров негативно сказывается на производительности компании, что ведет к снижению ее экономической устойчивости.

При проведении исследования использовались различные методы: статистические, социологические, методы анализа и синтеза и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе мы рассмотрели различные трактовки понятия «наставничество», сравнили определения из отечественных и зарубежных научных работ, сформулировали обобщенное понятие наставничества на основе работ отечественных авторов. Для полного раскрытия теоретических аспектов определены место и роль системы наставничества в организации, рассмотрены ее различные классификации.

Вторая глава содержит информацию о деятельности ООО «АлтайСтройМаш», анализ системы работы с персоналом, информацию о выявленных недостатках и гипотезу.

В третьей главе представлены рекомендации по развитию системы

наставничества в организации и общие рекомендации, направленные на улучшение системы в целом.

Научная новизна исследования заключается в разработке современной программы виртуального наставничества на основе геймификации. Данная программа направлена на управление вовлеченностью персонала с возрастом до 30 лет. Элементы игры позволяют снизить уровень напряженности новичков и постепенно погрузить их в процесс работы. Виртуальное наставничество позволяет сократить и оптимизировать время обучения и адаптации молодых специалистов; снизить нагрузку с наставников, перенять на себя тот функционал, который может быть реализован без очного взаимодействия с новичком. Также в третьей главе представлен расчёт эффективности программы в рамках отдела по работе с персоналом и развития.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех приложений, 51 источника, 15 рисунков и 15 таблиц. Общий объём работы 85 стр.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА	8
1.1 Сущность понятия «наставничество» в зарубежной и отечественной трактовках	8
1.2 Роль и содержание наставничества в организации	12
1.3 Модели, формы и виды наставничества	18
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛТАЙСТРОЙМАШ» И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА	26
2.1 История развития и характеристика деятельности ООО «АлтайСтройМаш»	26
2.2 Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «АлтайСтройМаш»	38
2.3 Обеспеченность ООО «АлтайСтройМаш» персоналом	39
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ООО «АЛТАЙСТРОЙМАШ»	45
3.1 Выявленные проблемы в системе наставничества ООО «АлтайСтройМаш»	45
3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш»	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	77

ВВЕДЕНИЕ

Тенденция последних лет на рынке труда характеризуется таким понятием, как кадровый голод. Для него характерен недостаток квалифицированных кадров. Согласно результатам исследования центра «Профессии будущего» более 64% компаний, участвующих в опросе, испытывают проблемы с поиском персонала [20]. Это касается внутренних и внешних источников.

Особенно эта проблема коснулась сферы производства. Нехватка кадров негативно сказывается на производительности компании, что ведет к снижению ее экономической устойчивости.

Именно поэтому наставничество в российской практике приобретает актуальность. Внедрение данной системы позволяет не только подготавливать квалифицированный персонал, но и ускорить процесс адаптации новичков, увеличить уровень вовлеченности, мотивации сотрудников. Наставничество положительно сказывается на психологическом климате внутри коллектива. Данная система поддерживает имидж компании, как работодателя, но и делает ее более конкурентоспособной на рынке. Таким образом, тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

Объект исследования - ООО «АлтайСтройМаш».

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является система наставничества в ООО «АлтайСтройМаш».

Цель работы - разработка рекомендаций, направленных на развитие системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш».

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- проанализировать научную литературу и раскрыть содержание основных понятий и роль наставничества в организации;
- описать модели, формы и методы наставничества;

- дать характеристику деятельности ООО «АлтайСтройМаш»;
- провести анализ финансово-экономических показателей и изучить обеспеченность компании персоналом;
- рассмотреть действующую систему наставничества с целью выявления слабых и сильных сторон системы;
- разработать рекомендации по улучшению и модернизации системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш».

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные труды зарубежных и отечественных авторов. Для того, чтобы лучше изучить проблематику были использованы мыслительно-логические методы сравнения, обобщения, классификации и синтеза. При анализе данных использовались статистические методы - метод ранжирования, группировки и др. При исследовании системы наставничества использовался социологический метод.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в выявлении слабых сторон в системе наставничества компании. Результаты, полученные в результате исследования, могут быть использованы для устранения недостатков.

Научная новизна исследования заключается в использовании современных методов для совершенствования системы наставничества, которые ранее активно не применялись в данном направлении.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список и приложение. В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты организации наставничества. Вторая глава содержит характеристику деятельности объекта исследования. Третья глава отражает систему наставничества в ООО «АлтайСтройМаш» и включает рекомендации, основанные на результатах исследования. В заключении указаны выводы, подведены итоги по теме выпускной квалификационной работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА

1.1 Сущность понятия «наставничество» в зарубежной и отечественной трактовках

Наставничество имеет давнюю историю и встречается во многих сферах жизни людей. В условиях развития общества и цивилизации, наставничество, стало закономерным явлением. На протяжении долгих лет перенятие знаний, умений и навыков происходило от старших к младшим. Роль наставника в этой системе занимала ключевую позицию.

В англоязычной трактовке «наставничество» интерпретируется как «mentoring» [27]. Основу данное понятие берет из древнегреческой мифологии. Ментор - имя человека, который заботился о сыне Одиссей и помогал ему преодолевать трудности. С развитием ремесел, появлением профессий наставничество стало ассоциироваться с передачей опыта от мастера к ученику.

В СССР активная пропаганда наставничества пришла на 80-е годы XX века [10]. Именно тогда эта система нашла отражение в государственной политике и распространилась на сферу производственного обучения. В этот период были разработаны методики для осуществления наставнической деятельности и подготовки наставников.

Прекращение существования Союза Советских Социалистических Республик не могло не сказаться на системе наставничества в стране. Изменение форм собственности нарушило сформировавшийся процесс обучения и адаптации, а также связь между учебными заведениями и предприятиями [10].

В настоящее время в условиях динамичной среды, модернизации процессов и кадрового дефицита компании все чаще обращаются к

наставничеству. Этот инструмент адаптации позволяет решить ряд проблем, с которыми сталкиваются современные организации.

Существует множество авторских трактовок понятия наставничества, как зарубежных, так и отечественных. Рассмотрим, как раскрывают данное определение российские авторы научных работ (таблица 1.1) .

Таблица 1.1 - Отечественные трактовки понятия «наставничество»

Автор	Наставничество — это ...
Д.А. Бачин	процесс обмена (знаниями, опытом), характеризующийся отсутствием формальных связей. Наставник оказывает психологическую поддержку наставляемому [7]
А.Ю. Бухарина	помощь, направленная на усовершенствование знаний, профессиональных навыков и способов мышления, которую оказывает наставник подопечному [8]
С.Г. Вершловский	способ подготовки специалиста к осуществлению профессиональной деятельности с помощью опытного коллеги [8]
А.С. Воронин	освоение практических приемов работы за счет перенятия опыта от профессионального наставника. Данная форма передачи опыта подразумевает непосредственное взаимодействие с наставляемым [14]
А.Ш. Галимова и И.Н. Нургалиева	метод развития персонала. В основе метода заложен принцип на сотрудничества профессионально подготовленного сотрудника и менее опытного специалиста [7]
А.А. Дружинина	среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения [14]
А.П. Егоршин	процесс, в котором один человек (наставник) ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека (новичка или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного [16]
Т.В. Зайцева и А.Т. Зуб	назначение опытного сотрудника со стажем работы в организации не менее двух лет в помощь новичку с целью передачи опыта, оказания поддержки, ответов на вопросы [18]
А.Я. Кибанов	метод обучения персонала на рабочем месте в организации [22]
И.О. Кириллова	вариант горизонтального развития карьеры наставника за счет выполнения полномочий по возвращению молодых кадров [27]
С.А. Фельк	технология, нацеленная на развитие сотрудника. Она подразумевает наблюдение за действиями стажера и их координацию. Технология рассчитана на то, что через определенное время, данный сотрудник сможет самостоятельно качественно осуществлять профессиональные задачи [31]

Продолжение таблицы 1.1

О.Л. Чуланова и Е.И. Мезенцева	процесс, при котором сотрудник или сотрудники с опытом берут шефство над молодым коллегой или группой новичков. В результате чего последние перенимают опыт и знакомятся с корпоративной культурой, ценностями компании [48]
--------------------------------------	--

Анализ определений позволяет сделать вывод о том, что понятие наставничества каждый автор раскрывает с разной точки зрения в зависимости от цели, характера коммуникаций и от объекта. В зависимости от цели можем выделить следующие направления наставничества:

- обучение;
- передача опыта;
- продвижение и развитие.

По форме взаимодействия наставничество характеризуют как формальными, так и неформальными связями. Объектами в определениях выступают:

- сотрудник;
- новичок;
- группа.

Таким образом, совокупное определение наставничества в контексте отечественных трактовок можно сформулировать следующим образом. Наставничество — это взаимодействие двух и более лиц с целью обучения, передачи опыта, развития и продвижения по карьерной лестнице наставляемого под руководством более опытного специалиста.

Рассмотрим определения, которые содержат англоязычные источники (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Англоязычные трактовки понятия «менторинг»

Автор	Менторство — это
Ю. Андерсон и	многогранный процесс обучения, включающий в себя взаимодействие

Продолжение таблицы 1.2

А. Шеннон	наставника и воспитанника. Помимо основной функции наставник выступает в роли опекуна, друга. Данный процесс способствует личностному и профессиональному развитию наставляемого [44]
Т. Коллин	отношения между преподавателем и учащимся, в рамках которых реализуется образовательный процесс, целью которого является развитие индивидуальных умений и навыков [48]
С. Коуки	сложный и многогранный процесс наставления, обучения, воздействия и поддержки, которые протекает между его участниками [44]
Г. Льюис, Д. Меггинсон, Л. Рай и др.	деятельность менеджеров по управлению персоналом [44]
С. Одел, Д. Ферадо и Л. Сандли. А. Малдерз	поддержка, оказываемая одним коллегой (в основном более опытным) другому и направленная на обучение, рост и интеграцию новичка в профессиональную среду [38]
А. Смит	поддержка и в создание определенных условий для прогресса наставляемого [35]
К. Фэрбэнкс, Д. Фридман и К. Кан	комплексное взаимодействие между ментором и наставляемым, направленное на достижение профессиональных целей в контексте возникающих обстоятельств [44]
Д. Холл	целенаправленное диалоговое взаимодействие преподавателя и учащегося, направленное на дальнейшее независимое развитие последнего [27]
Т. Эддингтон	Взаимодействие двух индивидов с разным уровнем знаний, навыков, опыта. Оно основано на принципе добровольности и подразумевает обучение менее опытного индивида. [44]

Зарубежные специалисты так же расходятся во мнениях по поводу определения понятия «менторинг». Можем выделить следующие цели данного процесса:

- обучение;
- передача опыта;
- продвижение и развитие;
- поддержка.

При этом наставничество характеризуется неформальными связями.

Обозначение объектов в данных определениях размыто.

Таким образом, мы видим, что отечественные и зарубежные трактовки имеют как общие черты, так и различные. Несмотря на это некоторые источники заменяют одно определение другим, как синонимы, что создает еще больше помех для разграничения понятий «менторинг» и «наставничество».

Наставничество в силу формальных связей имеет больше влияния. Ключевую и руководящую позицию занимает наставник. Наставник и наставляемый рассматриваются как начальник и подчиненный. В отечественной практике наставничество делает упор на приобретение практических навыков, в то время как менторство направлено на активизацию процессов мышления - самообучения и саморазвития. Отличительной чертой менторства является то, что оно содержит элементы равноправного диалога, включает в себя дружбу и более личные связи.

Таким образом, анализ определений менторинга и наставничества показал, термины схожи, но не тождественны. Определить четкую границу между данными понятиями невозможно в силу отсутствия терминологической идентификации в их употреблении.

1.2 Роль и содержание наставничества в организации

В современных условиях конкурентной среды компании сталкиваются с множеством рисков. Только качественный персонал компании способен их снизить или исключить. Поэтому актуальной является подготовка высококвалифицированных кадров.

Традиции обучения и передачи опыта трансформировались и распространились на сферу управления персоналом. Эффективная система наставничества позволяет в рамках организации объединить опыт и профессиональные знания и передать их не только молодым специалистам, но и действующим сотрудникам, которые решили усовершенствовать свое профессиональное мастерство и сменить должность. Рисунок 1.1 содержит цели и задачи наставничества в организации.



Рисунок 1.1 — Цели и задачи наставничества в организации

Рассмотрим каждую из целей.

Адаптация заключается в подготовке специалиста к становлению самостоятельной единицей в компании, помощи в приобщении к корпоративной культуре, ценностям организации. Роль наставника также заключается в создании благоприятной атмосферы. Новички в период адаптации испытывают стресс [9]. Они тревожны, подавлены и сталкиваются с трудностями при выполнении должностных обязанностей. От качества работы наставника зависит останется ли человек в команде и то, насколько хорошо и эффективно он будет работать.

Повышение квалификации и обучение направлено на раскрытие внутреннего потенциала сотрудников, эффективное использование внутренних ресурсов компании. Сотрудник под руководством наставника осваивает новые знания и навыки, что позволяет ему занять позицию в кадровом резерве. Данный подход позволяет компании приобрести устойчивость в рамках дефицита кадров.

Компания, ее специфика и накопленный опыт могут быть уникальными. Для того, чтобы не терять эти знания необходимо создавать условия для их передачи. Наставничество позволяет реализовать этот процесс [12]. Наставник выступает связующим звеном между опытом компании и новичками. Так сотрудники компании получают уникальные кейсы решения той или иной ситуации.

Как правило, чаще всего наставничество применяется с целью адаптации новичка. Чтобы помочь последнему освоить функционал и эффективно выполнять новые обязанности.

На основе изученной информации возможно выделить основные функции, которые осуществляет наставник:

1. коммуникативная. Заключается в том, что наставник выстраивает

процесс общения и создает условия доброжелательности. Когда наставляемый может обратиться за помощью;

2. организационная. Наставник отвечает за слаженную работу внутри коллектива с учетом взаимодействия с новичком;

3. идеологическая. Заключается в том, что наставник возвращает наставляемого с учетом ценностей и культуры компании;

4. мобилизационная. Наставник побуждает к действиям наставляемого: выполнение практических заданий, оттачивание навыков. Он мотивирует ученика к работе.

5. информационная. Заключается в том, что наставник аккумулирует собственные знания и выступает в роли справочника для наставляемого.

Процесс наставничества базируется на следующих принципах [10]:

— доверие - открытое и честное общение между участниками процесса, выражение мнений и обратная связь;

— партнёрство - двухсторонняя коммуникация, когда оба участника наставничества вовлечены в процесс. Наставник прежде всего выполняет роль руководителя, а не исполнителя;

— наглядность - использование графиков, диаграмм и других инструментов, которые способствуют лучшему усвоению материала за счет визуализации.

Именно поэтому выбор наставников должен осуществляться тщательно. Недостаточная вовлеченность наставника напрямую влияет на уровень текучести среди начинающих специалистов. Это оказывает негативное влияние на финансы компании, т.к. провоцирует дополнительные затраты на поиск, обучение и адаптацию новичка.

Рассмотрим традиционные требования к наставнику:

— опыт работы более 10 лет

— опыт работы в конкретной организации более 5 лет

— отсутствие дисциплинарных проступков

Отметим, что данный подход не является эффективным, так как не учитывает ряд факторов. Наставники должны иметь склонность к педагогической деятельности и желание уделять время и делиться опытом.

Основные характеристики эффективного наставника:

1. Терпение, эмпатия, навыки рефлексивного слушания
2. Отзывчивость, готовность и желание помогать
3. Профессиональная этика
4. Гибкость и адаптивность
5. Способность вдохновлять
6. Хорошие коммуникативные навыки
7. Ответственность

Приказ является нормативным актом, который официально закрепляет наставника за сотрудником [10]. В этом случае наставник получает возможность карьерного роста, реализации внутреннего потенциала, а также принимает участие не только в создании продукта, но и развитии своего отдела, команды. Кроме этого, наставничество предполагает материальное вознаграждение.

Изучим основные обязанности наставника. В первую очередь наставник изучает и вносит корректировки в индивидуальный план развития. Он контролирует процесс своевременного ознакомления сотрудника с техникой безопасности, с должностными обязанностями, правилами внутреннего трудового распорядка.

Наставник погружает своего ученика в специфику работы, направлениями деятельности компании [7]. Он передает накопленный опыт и содействует развитию практических навыков.

Наставник следит за поведением и дисциплиной на рабочем месте. В случае обнаружения ошибок и нарушений, наставник, ответственен за их исправление. Он информирует об итогах своей деятельности руководство. Для оценки системы наставничества чаще всего используют формат отчета.

В современной практике выделяют четыре ступени, которые проходит наставляемый в рамках процесса наставничества [31].

Начальная ступень. На данном этапе происходит поиск специалиста на роль наставника, а также первая встреча субъектов. Данная ступень характеризуется повышенной инициативой, ожиданием положительного эффекта [31]. Важная роль наставника в этот период оценить цели и подобрать эффективные инструменты работы с подопечным.

Ступень развития характеризуется пиком активности участников процесса наставничества. Наставляемый следует рекомендациям и под контролем наставника реализует меры по достижению целей. Ступень характеризуется укреплением взаимоотношений, повышением степени доверия.

Ступень сепарации. Наставник и наставляемый приходят к тому или иному результату, их взаимодействие теряет актуальность. Субъекты отдаляются [40].

Ступень переосмысления. До данного этапа доходят исключительно в тех случаях, когда возникло осознание, что сепарация произошла раньше времени. Инициатором как правило выступает наставляемый [40].

Рассмотрим ключевые этапы внедрения системы наставничества и их содержание

Для получения положительного результата необходимо тщательно проработать первые шаги, предшествующие непосредственному написанию программы наставничества.

Первый этап заключается в текущем анализе состояния в компании [49]. Необходимо изучить действующие нормативно-правовые акты, оценить состояние кадровых ресурсов, при необходимости провести интервью с сотрудниками и руководителями. На данном этапе выявляются сильные и слабые стороны компании, оцениваются финансовые активы компании.

Второй этап направлен на взаимодействие с внутренними

стейкхолдерами. Этап направлен на формирование видения результата от внедрения системы наставничества [49].

Третий этап заключается в непосредственном оформлении целей, задач системы, выбор вида и модели наставничества, разработка программы, системы мотивации и способа оценки наставничества. Отметим, что эти аспекты не должны противоречить стратегическим целям компании и корпоративной культуре [49].

Четвертый этап отбор претендентов на роль наставника в соответствии с выбранной моделью наставничества [49].

Далее идут этапы внедрения, контроля и корректировки в случае обнаружения несоответствия с планируемыми результатами [49].

Подводя итоги, можем сказать, что эффективная система наставничества в организации позволяет компании создавать кадры с определенной квалификацией, сокращать сроки вхождения новичка в компанию. развивать корпоративную культуру, повышать лояльность персонала, снижать показатель текучести кадров, формировать кадровый резерв и эффективно использовать кадровые ресурсы.

1.3 Модели, формы и виды наставничества

Наставничество является важной частью системы управления персоналом. Как было сказано ранее, оно применяется не только с целью адаптации новичка. Внедряя данную систему, компания получает ряд преимуществ. При этом существует множество разнообразных форм как оно может применяться. Рассмотрим модели, методы и виды наставничества, которые отражены в научной литературе.

К основным моделям наставничества относят [35]:

- традиционное;
- ситуационное;

- партнерское наставничество;
- групповое;
- краткосрочное или целеполагающее;
- флэш-наставничество;
- скоростное наставничество;
- реверсивное наставничество;
- командное наставничество;
- виртуальное наставничество.

Рассмотрим общую характеристику основных моделей наставничества.

При традиционном наставничестве человек, обладающий большим опытом, делится им и своими знаниями с учеником в определенный период времени [35]. Это позволяет последнему улучшить навыки, приобрести необходимые ему компетенции для осуществления профессиональной деятельности. Взаимодействие один на один имеет ряд преимуществ: индивидуальный подход в зависимости от навыков и умений наставляемого, быстрая скорость усвоения новой информации.

Наставника в данной модели отбирают по ряду критериев, таких как опыт, звание, стаж и т.д. Недостаток данной модели может заключаться в иерархической структуре взаимоотношений наставника и наставляемого. В этом случае, если синергия между участниками не произошла, затруднения возникают на уровне межличностных связей - отсутствие доверия, открытости. Это приводит к снижению эффективности процесса приобретения необходимых знаний и опыта [37].

Ситуационное наставничество. Данная модель характеризуется реактивной политикой в сфере наставничества. Это значит, что наставляемый получает помощь в тех случаях, когда она необходима. Наставник дает советы и рекомендации, когда к нему обращаются [39].

Риски данной модели заключаются в не своевременной обратной связи со стороны наставника. Отметим, что это человек, который включен в процесс

работ и не всегда имеет возможность быть на связи с наставляемым.

При партнерском наставничестве участниками процесса являются два субъекта, находящиеся в одинаковом положении, должности [35]. Отличия между ними только в том, что один субъект имеет больше опыта и является наставником. Модель эффективна в случае с молодыми коллективом и в ситуации перевода сотрудника из другого отдела/офиса/подразделения.

Недостатки партнерского наставничества заключаются в том, что существует риск того, что наставник недостаточно готов к этой роли. А также данная модель может усилить напряжение в коллективе на базе конкуренции наставника и наставляемого [39].

Групповое наставничество. Модель заключается в том, что наставник закрепляется за несколькими людьми. Эта модель способна сократить время и затраты на обучение специалистов, функционал которых аналогичен. Групповое наставничество также применяют при ограниченном числе опытных специалистов [37].

Минусом модели может являться недостаточная коммуникация с тем или иным наставляемым, в силу его способностей к обучению и восприятию информации. Это приводит к тому, что кто-то из группы может быть недостаточно готов выполнять профессиональные функции.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество заключается в определении вектора развития наставляемого, выдаче четких инструкций и рекомендаций [37]. Участники для этого назначают встречи с установленной периодичностью. Процесс достижения цели наставляемый проходит самостоятельно.

Данная модель неэффективна в случае с молодыми и/или неопытными специалистами, т.к. требует определенных знаний, опыта, а также ответственности и самостоятельности [35]. Начинающие сотрудники зачастую требуют больше контакта и внимания со стороны наставника, чем предусматривает данная модель.

Флэш-наставничество – это относительно новая модель [39]. Она основана на обоюдном согласии о сотрудничестве после встречи наставника и наставляемого. Встреча ограничена по времени и составляют не более 60 минут. На ней потенциальный наставник рассказывает о себе и своем профессиональном пути, делится опытом. Наставляемые вправе рассмотреть несколько наставников и только тогда принять решение.

Модель имеет следующий риск: наставляемый не может сделать выбор из-за перегруженности информацией или для него единичная встреча была недостаточной для возникновения желания работать с тем или иным человеком [35].

Скоростное наставничество. Данная модель имеет схожие черты с флэш-наставничеством. Наставляемый однократно встречается с наставником, с человеком, который сталкивался с аналогичной проблемной отраслью и имеет кейсы по разрешению подобных ситуаций.

На встрече участники обмениваются опытом и сформировать видение дальнейших действий и целей наставляемого. Модель не предполагает иерархии в общении, субъекты находятся на равных [39]. Недостаток модели заключается в том, что за короткий промежуток времени сложно установить контакт и выстроить доверительные отношения. Поэтому встреча может не принести желаемого результата

Реверсивное наставничество актуально в современных организациях. Многие опытные специалисты с большим стажем работы столкнулись со сложностями в освоении новых технологий. Реверсивное наставничество заключается в том, что за таким человеком закрепляется наставник - более молодой сотрудник, разбирающийся в данной сфере [50]. При этом наставник получает опыт в управлении, а наставляемый осваивает необходимые для выполнения обязанностей навыки работы с новой техникой, программой и т.д.

Модель сложно реализовать, когда в компании выстроена и пропагандируется четкая иерархия. Возможны конфликты между сотрудниками

разных по уровню должностей. А также есть риск в отсутствии понимания между разными категориями работников если культурный и возрастной разрыв слишком велики [50].

Саморегулируемое наставничество подразумевает отсутствие методик отбора наставников [35]. Сотрудники сами выдвигают себя на эту роль. Таким образом наставниками становятся самые инициативные и заинтересованные в этом процессе. Также сотрудник может выбрать себе в наставники именно того человека, который, по его мнению, больше подходит на эту роль.

Минус данного подхода заключается в том, что в коллективе может быть недостаточно людей, желающих взять на себя ответственность за наставляемого [35].

Командное наставничество является одной из самых сложных моделей в применении. Это связано с тем, что несколько наставников работают с одним человеком или группой. Модель применяют компании на стадии расширения, когда необходимо увеличить количество управленческих единиц. Для формирования кадрового резерва будущих руководителей командное наставничество является самым эффективным методом. Недостаток модели: процесс может быть затруднен рассогласованностью действий наставников, отсутствием единого подхода к наставничеству [39].

Виртуальное наставничество. Цифровые технологии изменили привычные способы коммуникации. Это оказало влияние и на процесс наставничества. Данная модель позволяет установить контакт между субъектами вне зависимости от их территориального месторасположения. Привычные встречи заменяются на онлайн беседы, общение через мессенджеры [50].

Данная модель имеет свои недостатки: взаимодействие напрямую связано с технологической оснасткой рабочего места и качеством сети Интернет, что может быть недоступно по ряду причин [50]. В случае необходимости получения практических навыков данный метод уступает оффлайн

наставничеству.

На основании моделей можем выделить следующие формы наставничества в зависимости от количества участников:

- индивидуальное;
- индивидуально-групповое;
- командно-индивидуальное;
- командно-групповое.

Наряду с традиционной моделью принято выделять несколько видов наставничества [35]:

- коучинг;
- шедоунг;
- баддинг;
- тьюторство.

В основе такого деления на виды наставничества лежат особенности взаимоотношений между наставником и подопечным, молодым специалистом и характер решаемых задач.

Долгое время данные варианты рассматривались как отдельные методы организации обучения сотрудников на рабочем месте. Но Никитина С.В. в своей работе предлагает рассматривать их как видовое разнообразие наставничества в условиях профессиональной адаптации молодого специалиста [50].

Коучинг происходит от английского слова «coaching» и переводится как «тренировка» [7]. Отличительная черта данного вида заключается в том, что наставляемый самостоятельно приходит к выработке решения. Работа коуча направлена на раскрытие внутреннего потенциала наставляемого, поддержку его личностного и профессионального роста [11].

В рамках данного вида наставничества используется коуч-сессия, которая является отправной точкой наставляемого. Сотрудничество с коучем позволяет осознать проблемную область и активизировать процессы мышления. Процесс

полезен тем, что наставляемый чувствует свою значимость, так как самостоятельно принимает решение. Работая с коучем, организации могут получить следующие положительные результаты: выявлены и раскрыты профессиональные способности сотрудников, их сильные и слабые стороны. Таким образом, возможно повысить эффективность труда [11].

Шедоунг имеет несколько названий - «теневое наставничество», «катализация» [35]. Данный вид предполагает поэтапное включение наставляемого в процесс работы. Важной ступенью является наблюдение за наставником. Наставляемый не вмешивается в процесс работы. Данный вид отличается низкими затратами на процесс наставничества, быстрой скоростью вхождения в профессию. Так как обучение проходит в непосредственно рабочей обстановке, то и процесс адаптации ускоряется. При этом важно, чтобы у наставляемого была возможность самостоятельно повторить то, что делал наставник [35].

Недостаток метода заключается в том, что присутствие наставляемого в течении всего рабочего дня может вызвать дискомфорт и раздражение у наставника. Ограниченная коммуникация может оказаться недостаточной для понимания всех аспектов. У наставляемого могут остаться вопросы [35].

Баддинг или сопровождение характеризуется наличием неформальных связей. Данный вид наставничества направлен на психологическую поддержку в процессе включения в работу. Баддинг исключает иерархию в общении, субъекты наставничества находятся на равных. Бадди создает условия для честной обратной связи. Плюсом данного вида является возможность получения независимой оценки действий наставляемого [48].

Недостаток баддинга заключается в субъективных суждениях бадди, в отсутствии стандартизированных методов обучения из-за чего может снизиться качество освоения необходимых знаний. Именно поэтому при использовании данного вида наставничества рекомендуют подключать контролирующий орган - отдел по работе с персоналом [48].

Тьютор происходит от английского слова и переводится как «опекун». Данный вид наставничества направлен на сопровождение наставляемого. Наставник поддерживает и помогает подопечному с учетом его индивидуальных особенностей войти в профессию [35]. Также в его задачи входит консультация по вопросам самоопределения наставляемого. Данный вид наставничества актуален на ранних этапах становления специалиста.

Многообразие видов, моделей и форм позволяет применять наставничество в различных компаниях вне зависимости от специфики их деятельности. Каждая модель имеет ряд преимуществ и недостатков, что необходимо учитывать. Экспериментирование с различными подходами может привести к созданию благоприятной среды для обучения и адаптации сотрудников.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛТАЙСТРОЙМАШ» И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

2.1 История развития и характеристика деятельности ООО «АлтайСтройМаш»

Общество с ограниченной ответственностью «АлтайСтройМаш» (ООО «АлтайСтройМаш») зарегистрировано по адресу: 656063, край Алтайский, г. Барнаул, пр-кт Космонавтов, 32Ж/1.

ООО «АлтайСтройМаш» начало свою деятельность в 2000 году. В течении первых двух лет завод занимался производством пенобетона и газобетона на оборудовании собственной разработки [4].

С 2002 по 2004 год параллельно компания запустила выпуск оборудования для производства газобетона [4]. С 2004 года компания полностью перешла на производство оборудования и начала активный рост: увеличивать штат, объемы производства и т.д.

ООО «АлтайСтройМаш» осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Основными целями создания является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Основной вид деятельности по (по коду ОКВЭД): 28.99 - производство прочих машин и оборудования специального назначения, не включенных в другие группировки.

Компания также имеет право осуществлять строительные работы, оптовую торговлю, проводить испытания и анализ состава и чистоты материалов и веществ и др.

Производство и головной офис находятся в г. Барнауле, а филиалы в г. Саратове, г. Красноярске, а также в Узбекистане. За 20 лет работы клиентами

компании стали более 5000 компаний из более чем 400 городов в 15 странах мира.

ООО «АлтайСтройМаш» является абсолютным лидером в своем направлении на территории России и стран СНГ. Барнаульская компания «АлтайСтройМаш» занимает в нише около 90% рынка России и многих стран СНГ: Казахстан, Узбекистан, Киргизия и др. Продукция, изготовленная на оборудовании компании соответствует ГОСТ 25485-2019.

Своим клиентам компания бесплатно предоставляет подробные инструкции, осуществляет обучение, составляет рекомендации по поставщикам и актуальной рецептуре газобетонной смеси. А также осуществляет техническую поддержку и обслуживание.

Рассмотрим флагманы ООО «АлтайСтройМаш»:

1. Газобетонные заводы (рис. 2.1)
2. Измельчители (дезинтеграторы, помолочные комплексы, дробилки для отходов) (рис. 2.2)
3. Оборудование полистиролбетон (рис.2.3)
4. Навесное оборудование для погрузчиков (рис. 2.4)
5. Транспортёры (шнековые конвейеры, ленточные транспортеры) (рис. 2.5)
6. Силосы разборные для цемента (рис. 2.6)



Рисунок 2.1 – Газобетонный завод

Компания ООО «АлтайСтройМаш» предлагает три типа заводов: конвейерные, конвейерные мини и стационарные.



Рисунок 2.2 – Измельчитель

Данное оборудование используют в сельском хозяйстве, строительстве и промышленности для измельчения сыпучих материалов и отходов газобетонного производства.



Рисунок 2.3 – Оборудование полистиролбетон

Установка используется для подачи композиционного материала. Чаще всего используется при строительстве в качестве утеплителя, а также для заполнения пустот между блоками.



Рисунок 2.4 – Навесное оборудование для погрузчиков

ООО «АлтайСтройМаш» производит оборудование, позволяющее модернизировать и увеличивать функции виловых погрузчиков (ковш, крановая установка, контейнер, отвал поворотный).



Рисунок 2.5 – Транспортер

Данное оборудование предназначено для перемещения различных предметов и материалов (уголь, щебень, опилки и др.) по различным траекториям.



Рисунок 2.6 – Силосы разборные для цемента

Данная емкость позволяет осуществить хранение мелкодисперсного минерального порошка без утраты его качества. Силосы для цемента могут использоваться и для других материалов, таких как строительная смесь, песок и др.

Одной из ключевых стратегий, реализуемых компанией, является концепция бережливого производства. Данная система управления ориентирована на минимизацию любых видов потерь. Для того, чтобы получить максимальный эффект в концепцию должны быть вовлечены все сотрудники.

Внедрение концепции бережливого производства в компании предполагает не только оптимизацию технологических процессов, но и

формирование соответствующей корпоративной культуры. Основное внимание при этом направлено на недостатки системы производства, а не на индивидуальные ошибки работников.

В результате внедрения данной концепции производственный цикл модернизировался. В качестве примера предлагаем рассмотреть сроки изготовления смесителя. Ранее этот процесс занимал 2-4 дня для трех сотрудников, сейчас он сокращен до 3 часов. В итоге компания смогла повысить производительность труда более чем в 15 раз на каждого специалиста. Сотрудники активно вовлечены в процесс улучшения, что позволяет быстро идентифицировать проблемы и минимизировать их влияние на производство.

Таким образом, внедрение бережливого производства в ООО «АлтайСтройМаш» способствовало не только совершенствованию технологических процессов, но и изменению психологии сотрудников.

Организационная структура ООО «АлтайСтройМаш» является линейно-функциональной. Во главе стоит генеральный директор, в подчинение которого находятся все структурные подразделения предприятия (приложение 1). Функциональные структуры находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои идеи и решения они согласовывают с ними.

В непосредственном подчинении у директора ООО «АлтайСтройМаш» находятся 8 руководителей.

Организационная структура компании ООО «АлтайСтройМаш» состоит из 8 отделов:

1. Отдел администрирования обеспечивает правовую и технологическую защиту и поддержку компании

- 1.1. Юридическая служба отвечает за соблюдение требований законодательства со стороны компании. Сотрудники юридической службы (юристы и юрисконсульты) проверяют документацию, которая передается на подпись генеральному директору. Все нормативно-правовые документы также

проходят процедуру проверки. Сотрудники юридической службы представляют интересы компании в судебных разбирательствах. Юристы оказывают правовую помощь при составлении договоров и заключении сделок.

1.2. 1С служба состоит из программистов данного направления. Они занимаются доработкой и обновлением платформы. А также являются консультантами по программе для специалистов, которые ей пользуются. Программисты 1С ответственны за правильную и бесперебойную работу платформы.

1.3. IT – служба занимается поддержкой серверов компании, отвечает за качественное функционирование ИТ-среды организации. В случае обнаружения проблем системный администратор занимается настройкой оборудования, обновлением программного обеспечения. Также служба ответственна за оснащение рабочих мест техникой, необходимой для работы сотрудников. В случае, если у пользователя возникают вопросы, то системные администраторы выступают в роли консультантов.

2. Отдел управления персоналом и развития отвечает за подбор, адаптацию, мотивацию и обучение кадров, обеспечивает соблюдение норм охраны труда

2.1. Служба персонала реализует все этапы работы с кадрами. Руководитель отдела занимается планированием потребности в персонале и стратегическим развитием. Менеджеры службы осуществляют отбор и найм сотрудников. Они участвуют в процессе адаптации, разработке методов мотивации. Для поддержания корпоративной культуры служба персонала организует выездные и местные мероприятия. Менеджеры отвечают за своевременное обучение и повышение квалификации сотрудников. Служба персонала ответственна за бренд работодателя. Специалист по кадровому учету осуществляет свои должностные обязанности в соответствии с законодательством.

2.2. Охрана труда обеспечивает безопасные условия труда.

Деятельность службы направлена на защиту жизни и здоровья сотрудников, а также минимизацию риска финансовых затрат по вине работника. Специалист по охране труда и пожарной безопасности контролирует соблюдение норм и правил в данном направлении, проводит инструктажи, ведет разъяснительные беседы в случае нарушений. В рамках пожарной безопасности сотрудник проводит инструктажи для сотрудников и контролирует соблюдение норм законодательства по предотвращению возгораний на рабочих местах.

3. Отдел маркетинга занимается анализом рынка, развитием бренда и продвижением продукции

Отдел состоит из руководителя, копирайтеров, дизайнеров, фотографов и видеографов. Команда занимается привлечением целевой аудитории, развитием бренда и поддержанием положительного имиджа компании. Уникальные работы специалистов позволяют повысить интерес к организации и сделать ее узнаваемой. Копирайтеры пишут экспертные статьи и оригинальные тексты. В коллаборации с графическими дизайнерами появляются интересные материалы в онлайн формате. Фотографы и видеографы также занимаются созданием визуального контента, который раскрывает информацию о продуктах компании.

4. Отдел продаж обеспечивает взаимодействие с клиентами, управление продажами и послепродажное обслуживание

4.1. Клиентская служба. Специалисты службы взаимодействуют с действующими клиентами компании. Посредством общения, менеджер получает обратную связь о продукции, составляет отчет о ее преимуществах и недостатках. Клиентская служба работает и по входящей линии: разъясняет информацию по оборудованию, согласовывает дату и время технического обслуживания. специалисты работают с претензиями по регламенту и улаживают конфликты.

4.2. Координаторы являются вспомогательной клиентской и сервисной службы. Они отвечают за входящую и исходящую документацию (договоры,

коммерческие предложения, уведомления), работают в CRM-системе и программе 1С. Для организации работы выездных бригад, координаторы бронируют билеты и заказывают номера для проживания. Помимо этого, они встречают гостей компании и сопровождают их до отделов в соответствии с целью визита.

4.3. Сервисная служба состоит из бригад. Специалисты выезжают на территорию клиента для установки оборудования, его технического обслуживания и ремонта. Бригада состоит из следующих специалистов: монтажник, сервисный инженер, слесарь, бригадир.

4.4. Служба продаж отвечает за привлечение новых клиентов. Менеджеры ведут переговоры, назначают встречи и проводят презентации для потенциальных клиентов. В рамках производства организуют экскурсии. Работа менеджеров связана с командировками: выезд на выставки, личные встречи с руководителями компаний, которые заинтересованы в продукции ООО «АлтайСтройМаш».

5. Производственный отдел отвечает за создание конечного продукта

5.1. Заготовительный участок предназначен для очистки и раскроя металла. Для этого используются специализированные станки: зачистной, плазморез, листогибочный пресс и др.

5.2. Токарный участок состоит из токарно-фрезерных установок и различных станков с числовым программным управлением (лазерный, координатно-пробивной и др.). Данное оборудование позволяет создать необходимые детали для производства с высокой точностью. Станки регулируются программами, которые для них пишут инженеры-технологи.

5.3. Слесарно-сварочный участок совмещает в себе две функции, направленные на создание каркаса металлоконструкции. Специалисты в работе используют полуавтоматическую сварку, слесарный инструмент. Они работают по чертежам. В качестве вспомогательного инструмента используется кран-балка и погрузчики.

5.4. Участок покраски, сборки и упаковки. Малярная группа отвечает окрашивание и подготовку деталей оборудования к покраске: герметизация и зачистка швов, обезжиривание поверхности. После этого части передают слесарям-сборщикам, которые осуществляют этапы сборки перед отправкой продукции заказчику.

5.5. Электротехнический участок состоит из мастера и электромонтажников. В обязанности сотрудников входит сборка щитов управления оборудованием и опытных образцов. А также обслуживание и ремонт электрооборудования компании.

5.6. Хозяйственный участок ответственен за поддержание чистоты и порядка в помещениях ООО «АлтайСтройМаш». Подсобные рабочие и уборщицы занимаются уборкой и санитарной обработкой зон общего пользования

5.7. Склад сырья и готовой продукции осуществляет прием и учет комплектующих, проверяет правильность сопроводительных документов. Управляет запасами. Сотрудники склада работают по системе хранения бережливого производства. Они осуществляют выдачу необходимых для производства материалов и отвечают за своевременное их перемещение до участков. Перемещение осуществляются на электропогрузчике

6. Финансовый отдел управляет финансовыми потоками, проводит бюджетирование и анализирует финансовые результаты

Отдел осуществляет следующие виды хозяйственного учета: бухгалтерский, налоговый и оперативный. Финансовый директор осуществляет финансовое планирование, разрабатывает и реализует финансовую политику.

7. Проектный офис занимается разработкой новых продуктов. Проекты проходят все этапы создания от идеи до корректировки после запуска. Документальное сопровождение полностью возложено на специалистов офиса. Руководитель ответственен за достижение поставленных целей и управление ресурсами. В целях повышения конкурентоспособности компания формирует

портфель проектов.

8. Отдел безопасности обеспечивает защиту компании и ее сотрудников от различного вида угроз. Специалисты отдела отвечают за сохранность коммерческой тайны. Проводят мониторинг системы безопасности. Администраторы выполняют охранные функции посредством круглосуточного видеонаблюдения, патрулирования территории. Пропускной режим контролирует допуск лиц на производство. Сотрудники отдела следят за сохранностью товарно-материальных ценностей: предотвращает кражи и другие неправомерные действия. Руководитель отдела участвует в процессе отбора кандидатов, проверяя их на соответствие требованиям безопасности.

Производственный отдел является самым многочисленным и самым обширным по количеству участков. Рассмотрим структуру управленческого звена отдела более детально (рисунок 2.7).

Наблюдается четкая иерархия взаимодействия. У начальника производства в непосредственном подчинении находится 8 человек. Это незначительно превышает рекомендуемую норму управляемости. Начальник производства выполняет организационные функции, занимается снижением риска возникновения аварийных случаев, составляет график работ. Он отвечает за меры, направленные на модернизацию производственных линий (координирует работу конструкторского отдела). А также проводит проверки качества выпускаемого оборудования.

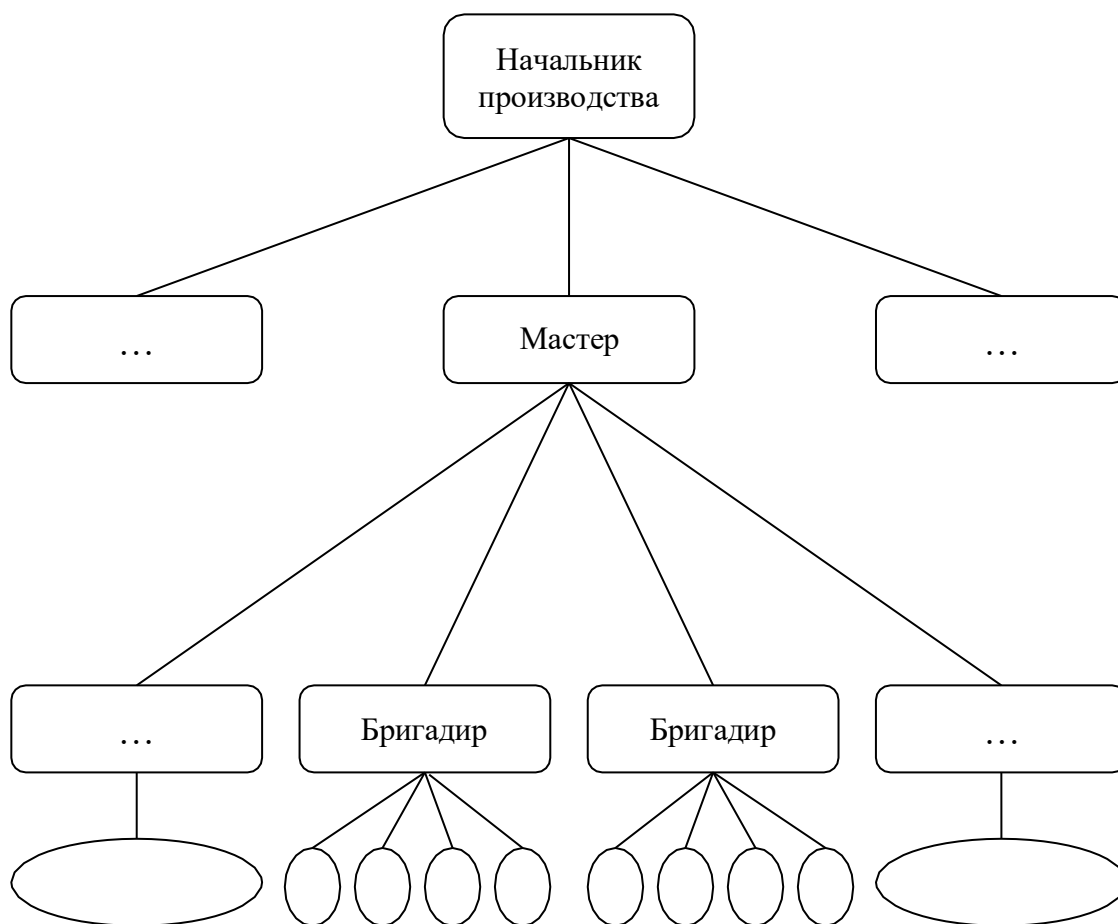


Рисунок 2.7 – Структура управления производственным отделом

Мастер участка координирует работу бригад посредством руководства над бригадами. Он составляет сменно-суточные задания в соответствии с графиком производства, оперативно выявляет и устраняет нарушения технологии изготовления оборудования. А также контролирует наличие материалов на складе.

У бригадира в подчинении находятся от 2 до 5 сотрудников. Именно этот специалист ведет учет рабочего времени бригады, осуществляет непосредственный контроль за выполнением работ.

Каждый из указанных отделов играет важную роль в структуре ООО "АлтайСтройМаш". От слаженной и эффективной работы этих составляющих зависит достижение стратегических, оперативных целей и обеспечение устойчивого развития компании.

2.2 Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «АлтайСтройМаш»

Изучение показателей финансовой отчетности играет важную роль при оценке состояния компании. Анализ позволит определить то, насколько эффективно ООО «АлтайСтройМаш» использует активы и ресурсы. Основным источником информации является финансовая (бухгалтерская) отчетность по данным ФНС и Росстата (таблица 2.1) [2].

Таблица 2.1. Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «АлтайСтройМаш», тыс.руб.

Показатель	2023 г.	2022 г.	2021 г.	2020 г.	2019 г.
Основные средства	10436	1227	1111	1221	2461
Запасы	59922	14049	5814	5258	1896
Дебиторская задолженность	35060	5338	28481	6833	4275
Денежные средства и денежные эквиваленты	38059	10673	10843	3353	2789
БАЛАНС (актив)	143477	31287	46249	16665	11421
Итого по разделу III - Капитал и резервы	60301	16175	13214	4977	881
Заемные средства	0	0	0	1741	0
Кредиторская задолженность	83176	15112	33035	9791	9618

Продолжение таблицы 2.1

Прочие обязательства	0	0	0	156	922
БАЛАНС (пассив)	143477	31287	46249	16665	11421
Выручка	226656	38717	79493	86803	45923
Себестоимость продаж	176372	31249	71054	80214	44147
Прочие доходы	6429	13155	2613	11085	45993
Прочие расходы	2376	16818	1371	12344	46530
Прибыль (убыток) до налогообложения	0	0	0	0	0
Текущий налог на прибыль	10211	844	1444	1186	368
Чистая прибыль (убыток)	44126	2961	8237	4096	871

На основании представленных финансовых данных, можно сделать следующие выводы о состоянии и перспективах развития компании. В 2023 году выручка компании значительно выросла и составила 227 млн.руб. Это

может свидетельствовать об успешной стратегии продвижения и продаж, а также об увеличении спроса на промышленную продукцию.

Политику по управлению активами и привлечению капитала также можем охарактеризовать с положительной точки зрения. Совокупные активы (143 млн.руб.) увеличились на 112 млн.руб. Капитал и резервы компании показывают хорошую устойчивость компании на рынке. Растущая прибыль в контексте значительно увеличенной выручки указывает на повышение уровня рентабельности.

Таким образом, анализ финансового состояния ООО "АлтайСтройМаш" показал, что компания имеет хороший потенциал для устойчивого роста и развития. Внедрение бережливого производства позволило повысить эффективность производства и снизить издержки.

2.3 Обеспеченность ООО «АлтайСтройМаш» персоналом

Проведем количественный и качественный анализ персонала ООО «АлтайСтройМаш».

Таблица 2.2 – Укомплектованность штата ООО «АлтайСтройМаш» за 2022-2023 гг.

Категории персонала	2022 г.			2023 г.			Прирост укомплектованности, %
	Факт	Штат	Укомплектованность, %	Факт	Штат	Укомплектованность, %	
Руководители	8	8	100	17	17	100,000	0
Специалисты	14	14	100	19	20	95,000	-5,263
Служащие	11	11	100	17	18	94,444	-5,882
Рабочие	50	55	90,909	70	90	77,778	-16,883
Итого	83	88	94,318	123	145	84,828	-11,188

На основе данных о численности персонала (таблица 2.2) в 2022 и 2023 годах можно сделать следующий вывод. Общая численность сотрудников

увеличилась, однако укомплектованность снизилась по большинству позиций. Укомплектованность звена управления 100%, в моменте и динамике. Проблем с кадрами на данном уровне не выявлено, что нельзя сказать об остальных категориях персонала.

Самое низкое отрицательное значение по рабочим. Эта ситуация является признаком наличия проблем в сфере управления персоналом. Необходим более детальный анализ для выявления первопричин недостатка кадров, чтобы принять меры по улучшению ситуации и избежать снижения производительности труда и качества работы.

Проведем анализ структуры компании по гендерному признаку (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Структура персонала ООО «АлтайСтройМаш» по гендерному признаку

Категория	2022 г.		2023 г.		Прирост показателя, %
	Чел.	%	Чел.	%	
мужчины	63	75,904	94	76,423	0,684
женщины	20	24,096	29	23,577	-2,154
ИТОГО	83	100,000	123	100,000	

Таким образом, наблюдается устойчивая гендерная структура, где мужчины составляют основную часть персонала. Это связано в первую очередь со спецификой компании - производство. Рассмотрим данное распределение в процентах по категориям персонала за 2023 г. (рис. 2.7)

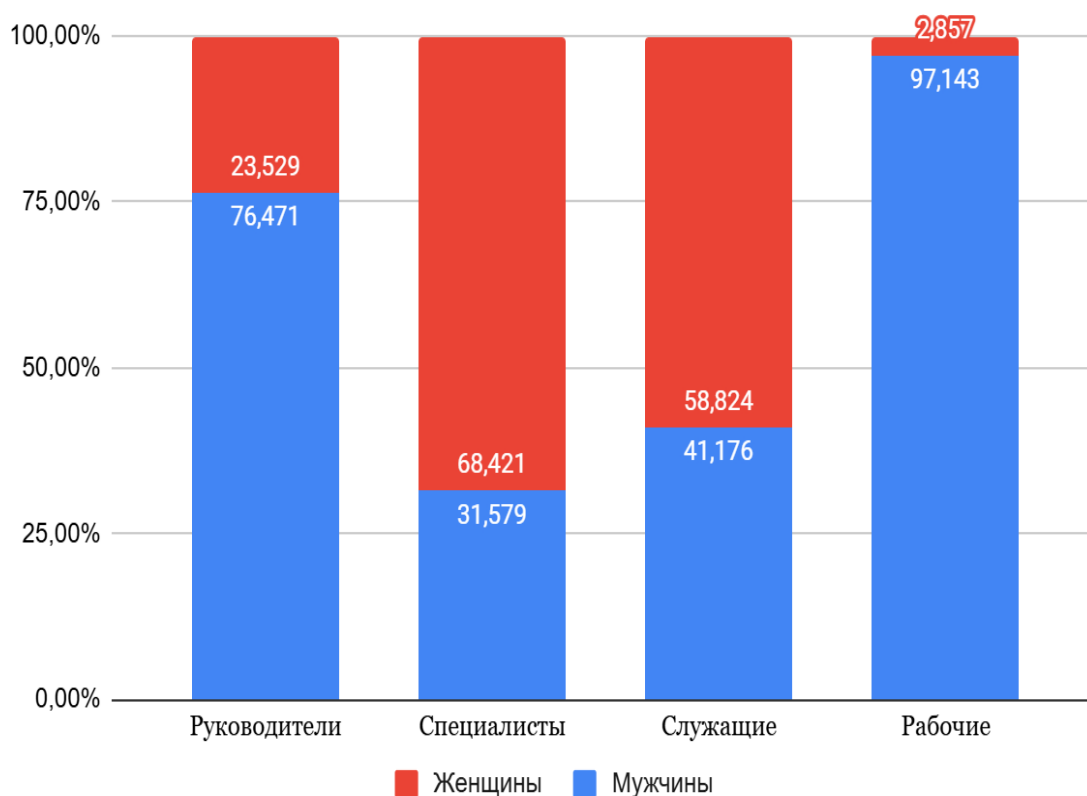


Рисунок 2.7 - Половая структура персонала ООО «АлтайСтройМаш» по категориям работников в %, 2023 г.

Структура персонала по половому признаку показывает наличие четких гендерных различий в разных категориях работников. Среди рабочих практически отсутствуют женщины. Руководящее звено в основном состоит из мужчин. Иная ситуация складывается среди специалистов и служащих, где количество женщин по каждой категории более 50%. Данные выводы закономерны для компании, занимающейся производством промышленного оборудования. Ведь в данной отрасли большинство рабочих профессий, которые подразумевают определенную техническую подготовку и требования к физической подготовке, а также вредность труда. Данные факторы являются препятствиями и барьерами в работе для женщин.

Рассмотрим структуру работников согласно возрастной периодизации трудовых ресурсов (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Структура персонала ООО «АлтайСтройМаш» по возрасту

Категория персонала	2022г.		2023г.	
	Чел.	%	Чел.	%
до 25 лет	10	12,048	25	20,325
26-30 лет	18	21,687	20	16,260
31-35 лет	22	26,506	25	20,325
36-40 лет	15	18,072	26	21,138
41-45 лет	12	14,458	17	13,821
46-50 лет	3	3,614	6	4,878
старше 50 лет	3	3,614	4	3,252
ИТОГО	83	100,000	123	100,000

В 2023 году видим значительные изменения в количестве молодых специалистов на общий объем сотрудников. Приток молодых кадров можно расценить как позитивный признак. Однако с учетом ранее проведенного анализа можем выдвинуть гипотезу о том, что существует проблема удержания кадров.

Таблица 2.5 – Распределение работников ООО «АлтайСтройМаш» по уровню образования

Уровень образования	2022 г.		2023 г.		Изменение показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
среднее	12	14,458	15	12,195	84,350
среднее-специальное	41	49,398	54	43,902	88,876
высшее	30	36,145	54	43,902	121,463
ИТОГО	83	100,000	123	100,000	

Исходя из таблицы 2.5 можем сделать вывод о том, что доля высококвалифицированных специалистов увеличилась. В то же время численность сотрудников с более низкой ступенью образования снизилась.

Данная тенденция направлена на повышение конкурентоспособности компании на рынке, повышение производительности труда и улучшение качества производимой продукции.

Таблица 2.6 – Структура персонала ООО «АлтайСтройМаш» по стажу

Стаж работы персонала	2022г.		2023г.		Изменение показателя, %
	Чел.	%	Чел.	%	
до 1 года	20	24,096	37	30,081	124,837
1-3 года	16	19,277	26	21,138	109,654
4-5 лет	12	14,458	16	13,008	89,973
6-9 лет	20	24,096	27	21,951	91,098
свыше 9 лет	15	18,072	17	13,821	76,477
ИТОГО	83	100,000	123	100,000	

Таким образом, мы видим, что 50% из численности сотрудников имеют стаж работы от 4-х лет (таблица 2.6). Остальная половина сотрудников находится на стадии адаптации. Активное привлечение персонала реализовано, но оно не закрывает потребность в штатных единицах. Для решения этой проблемы необходим дальнейший анализ этапов подбора и адаптации для выявления узких мест.

Рассчитаем показатель текучести персонала (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Основные показатели движения кадров ООО «АлтайСтройМаш»

Показатель	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	83	123
Принято - чел.	37	78
Уволено - чел.	33	67
Коэффициент оборота по приему, %	44,578	63,415
Текучесть, %	39,759	54,472

Компания находится в стадии активного роста. При этом процент текучести являются высокими. Это свидетельствует о наличии серьезных

проблем. Рассмотрим на каком этапе компания теряет сотрудников относительно их стажа (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Структура уволенных в зависимости от стажа работы в ООО «АлтайСтройМаш»

	2023 г.	%
Уволено - чел.	67	100
Из них количество сотрудников со стажем:		
до 1 года	48	71,642
1-3 года	10	14,925
4-5 лет	6	8,955
6-9 лет	2	2,985
свыше 9 лет	1	1,493

Таким образом мы видим высокую текучесть кадров среди новичков и низкий уровень увольнений опытных сотрудников. Наблюдается обратная зависимость: чем дольше работает человек, тем показатель текучести меньше. Это свидетельствует о сложностях вхождения новичков в компанию. Поскольку наставничество является основным инструментом адаптации необходимо провести дальнейшую оценку качества этого процесса.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ООО «АЛТАЙСТРОЙМАШ»

3.1 Выявленные проблемы в системе наставничества ООО «АлтайСтройМаш»

Снизить текучесть кадров, повысить уровень удовлетворенность сотрудников работой возможно за счет эффективной реализации программы наставничества. Для выявления проблем и разработки рекомендаций по удержанию новичков необходима всесторонняя оценка данной системы.

В первую очередь рассмотрим существующие документы, регулирующие процесс наставничества(приложение). Единственный документ, содержащий информацию о системе наставничества, в компании ООО «АлтайСтройМаш» - положение о наставничестве (приложение 2). Оно содержит определение таких понятий как «стажер» и «наставник», общие положения и порядок организации процесса. А также определяет права, обязанности и ответственность этих лиц. Так же документ содержит форму обратной связи как стажера, так и наставника. Остановимся на некоторых из этих аспектов.

Помимо документа в организации существует памятка для сотрудника (приложение 3). Она содержит правила внутреннего трудового распорядка: время труда и отдыха, порядок приема и увольнения. Памятка содержит ответы на частые вопросы, интересующие новичков: даты выплаты заработной платы, период отпуска, порядок действий при ситуациях, когда человек не может присутствовать на рабочем месте в случае болезни или по уважительной причине. Важным пунктом является информация о мотивации за внесение предложений по улучшению работы компании.

Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников органов, структурных подразделений компании по подготовке сотрудников к автономному

выполнению своих обязанностей.

Наставник — это сотрудник, который обладает определенным набором знаний, опыта и качеств, позволяющих ему положительно влиять на новичков. Под его руководством новые сотрудники раскрывают свой потенциал, развиваются как личности и как профессионалы. Как правило, наставником становится самый результативный сотрудник, пользующийся авторитетом у коллег.

Стажером считается сотрудник, за которым закреплен наставник. Это человек, который еще не обладает необходимыми знаниями и навыками для самостоятельной работы.

Наставник закрепляется с первого дня работы сотрудника в должности на срок до 1 месяца. Наставник подбирается из наиболее подготовленных сотрудников организации, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе.

Кандидатура наставника определяется коллегиально: руководителем отдела управления персоналом и развития, мастером участка, начальником и директором производства.

Условия и порядок материального стимулирования наставников отражаются в системе КТУ работников организации.

В ходе изучения документа были выявлены следующие неточности: нет системы оценки сотрудников по качествам, необходимым для того, чтобы быть наставником. Срок наставничества не соответствует сроку адаптации. Также нет заполненных документов по форме обратной связи. Можем сделать вывод, что документ существует лишь номинально, но не используется.

Следующий шаг — это exit-интервью. За период преддипломной практики было проведено 10 бесед с сотрудниками, которые решили покинуть компанию. Были составлены вопросы, затрагивающие основные причины увольнения, а также систему наставничества (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Опросник для сотрудников, которые решили покинуть ООО «АлтайСтройМаш»

Тематика	Вопросы
Удовлетворенность содержанием работы	Что было интересным для вас в работе? Задачи, которые вам поставлены, были разнообразными? Вы ощущали значимость своей работы для достижения целей команды и компании в целом? Какая задача за период работы вам не понравилась и почему?
Удовлетворенность условиями труда	Были ли вам предоставлены необходимые ресурсы для выполнения работы? Как бы вы оценили качество этих ресурсов? Как бы вы оценили баланс между работой и личной жизнью за период работы?
Удовлетворенность перспективами роста в компании	Какие карьерные возможности вы видели в компании? Получали ли вы поддержку и советы по профессиональному развитию от руководителя или сотрудников?
Удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе	Были ли у вас хорошие отношения с коллегами? Повлиял ли уровень общения на вашу работу? Чувствовали ли вы поддержку коллег во время работы?
Удовлетворенность уровнем оплаты	Как вы оцениваете свою оплату труда в сравнение с аналогичными позициями на рынке? Совпали ли ваши ожидания по уровню оплаты с реальностью? Считаете ли вы, что оплата труда в компании справедлива в зависимости от вклада сотрудника?
Удовлетворенность работой с наставником	Общение с наставником было открытым и доступным? Получали ли вы обратную связь от наставника и в какой форме? В какой степени наставник помог вам разобраться в специфике работы/корпоративной культуре? Были ли у вас регулярные встречи с наставником для обсуждения ваших успехов и трудностей?

На основании анализа ответов сотрудников можно сделать следующие выводы. Современное оборудование и качественные средства индивидуальной защиты создает комфортные условия для выполнения профессиональных обязанностей в компании ООО «АлтайСтройМаш». Содержание работы соответствует ожиданиям новичков. Отношения в коллективе благоприятные. Сформировались поддерживающая атмосфера, где коллеги помогают друг другу.

Тем не менее, несколько аспектов требуют внимательного рассмотрения. Прозрачность системы оплаты труда вызывает у новичков значительные затруднения. Многим респондентам непонятна система оценки их работы и формирования заработной платы. Респонденты затруднились обозначить направления их профессионального развития в компании.

Ответы на вопросы по системе наставничества были аналогичными у всех опрошенных. Новички затруднились в определении того, кто является наставником, бригадиром, мастером участка, что говорит об отсутствии интеграции нового сотрудника в компанию. Инициатива взаимодействия, как правило, исходит от сотрудника. При этом обратная связь от наставника - минимальна. По мнению новичков, коллеги и их участие стали базой для освоения функционала.

Для всесторонней оценки было проведено интервью с сотрудниками из числа наставников с целью выявления перспектив и проблемных мест системы адаптации новичков. В качестве опрошенных выступали работники из разных отделов.

Рассмотрим вопросы, которые включало интервью:

- «при назначении наставником, учитывалось ли ваше мнение и пожелания?»;
- «нравится ли вам быть наставником? Если да, то что именно вам в этом процессе нравится?»;
- «компания организует необходимые условия для выполнения роли наставника?»;
- «проходили ли вы обучение или подготовку для того, чтобы быть наставником? Принято ли в компании делиться опытом наставничества? Если да, то как это организовано и как часто это происходит?»;
- «видите ли вы свою роль наставника как часть своего профессионального развития?»;
- «считаете ли вы, что оплата за наставничество справедлива по

отношению к дополнительным обязанностями, которые оно предполагает?»).

На основании ответов наставников можно сделать следующие выводы. Компания не создает комфортные условия для работы со стажером наставнику: зачастую сотрудник узнает о своей роли наставника в день выхода стажера и сменно-суточные задания не корректируются в зависимости от новой нагрузки. Соответственно не все наставники были готовы к этому или хотели обучать новичков. Поэтому работа со стажерами могла складываться не всегда продуктивно. Из 8-ми опрошенных 50% не проходили обучений по наставничеству, а все навыки перенимали от более опытных коллег. Сотрудникам не хватает знаний по менеджменту и управлению персоналом.

Таким образом, система наставничества в компании ООО «АлтайСтройМаш» имеет ряд проблем, которые ведут к большой текучести персонала на этапе входа сотрудника в компанию. Гипотеза подтвердилась.

3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш»

Исходя из проведенного исследования можно сделать вывод о наличии существенных проблем в системе наставничества. Эти проблемы приводят к высокой текучести персонала в ООО «АлтайСтройМаш» на этапе адаптации.

Данные по среднему возрасту сотрудников позволяют определить новичков в группу молодежи, согласно возрастной периодизации ВОЗ. Работа с этой группой имеет отличительные особенности: у молодежи отмечается довольно высокая личностная тревожность и идеалистические представления о жизни и работе. Именно поэтому новички нуждаются в помощи и поддержке, особенно в первые дни и месяцы работы. Сотрудник, сопровождающий стажера в этот период, играет важную роль в снижении уровня напряженности и введения в реалии профессии.

В компании особенно актуальным является вопрос удержания в команде

новичков до 30 лет. Согласно теории Штрауса-Хоу данная категория работников является поколением Z [51]. Отличительной особенностью поколения является, то что их жизнь в большей степени связана с цифровым миром. Многие аспекты жизни поколения Z перенесены в онлайн-формат: встречи, консультации со специалистами, покупки и др. Это люди, находящиеся в большом потоке различной информации, умеющие в ней ориентироваться и находить то, что им интересно. Они нацелены на получение быстрых результатов. Поэтому денежная мотивация, ориентированная на выполнение большого проекта им не интересна. В работе поколение Z проявляет обособленность и не соотносит свою деятельность с результатами команды и компании в целом [51].

Именно поэтому при работе с данной категорией сотрудников мы рекомендуем внедрить элементы геймификации. Это позволит сделать процесс адаптации и обучения интереснее, снизить стресс за счет привычного контента для поколения Z.

Геймификацией называют использование игровых элементов в неигровых ситуациях. Существует множество вариантов реализации данной концепции. Неизменным остается наличие системы награждения [21].

В рамках выпускной квалификационной работы была разработана программа виртуального наставничества, которая может стать основой для создания мобильного приложения.

Программа виртуального наставничества направлена на удержание молодых сотрудников, приобщение их к результатам компании и на первичную адаптацию.

На основании ответов сотрудников, которые покинули компанию, считаем необходимым повысить информированность новичков о коллегах, с которыми он непосредственно взаимодействует. В первую очередь — это наставник (рисунок 3.1).



Абстрактная схема интерфейса карточки наставника. В центре находится серое квадратное поле с заголовком "Фото наставника". Ниже расположены четыре горизонтальных поля для ввода информации: "ФИО", "Должность", "Контакты" и "Отдел". В нижней части карточки находится ссылка "Нужна помощь?" и большая оранжевая кнопка с текстом "СВЯЗАТЬСЯ С НАСТАВНИКОМ".

Рисунок 3.1 – Вариант отображения страницы наставника

В качестве дополнительного ресурса рекомендуем предоставить наставникам браслеты с аудио или световым сигналом. Анализ показал, что наставники не всегда могут присутствовать рядом со стажером и знать о его затруднениях, поэтому кнопка вызова позволит оптимизировать процесс работы. Наставник будет привлечен только в тех ситуациях, когда это необходимо и не отрываться от работы для проверки стажера.

Следующая позиция программы направлена на учет индивидуальных и коллективных достижений. Индивидуальная страница по адаптации может выглядеть следующим образом – рисунок 3.2. Переходя из одного пункта в

другой сотрудник будет получать условные единицы достижений (баллы, жетоны, звезды и др.). По мере профессионального роста задачи для сотрудника будут усложняться до тех пор, пока он не освоит сменно-суточные задания.

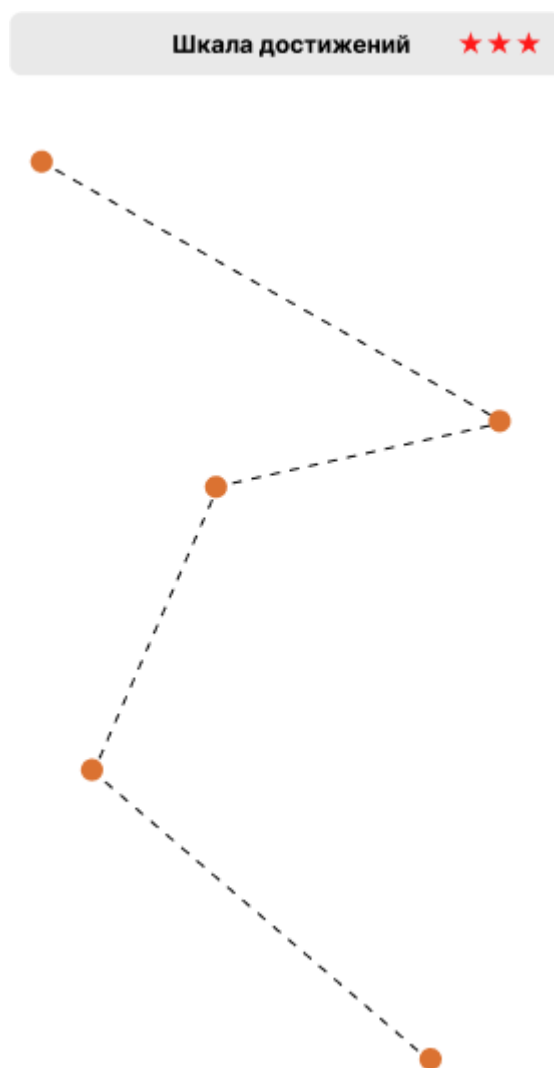


Рисунок 3.2 – Вариант отображения шкалы прогресса наставляемого

Изначально путь новичка будет состоять из следующих точек: знакомство с наставником, заполнение документов для трудоустройства, прохождение инструктажей со специалистом по охране труда и пожарной безопасности, получение корпоративной одежды и средств индивидуальной защиты(если это

необходимо для выполнения обязанностей), экскурсия.

Последний пункт немаловажен для понимания процесса создания продукции. Поэтому рекомендуем включить в приложение возможность ознакомления с компанией самостоятельно - это может быть видеоматериал (рисунок 3.3) или формат виртуальной 3D-среды.

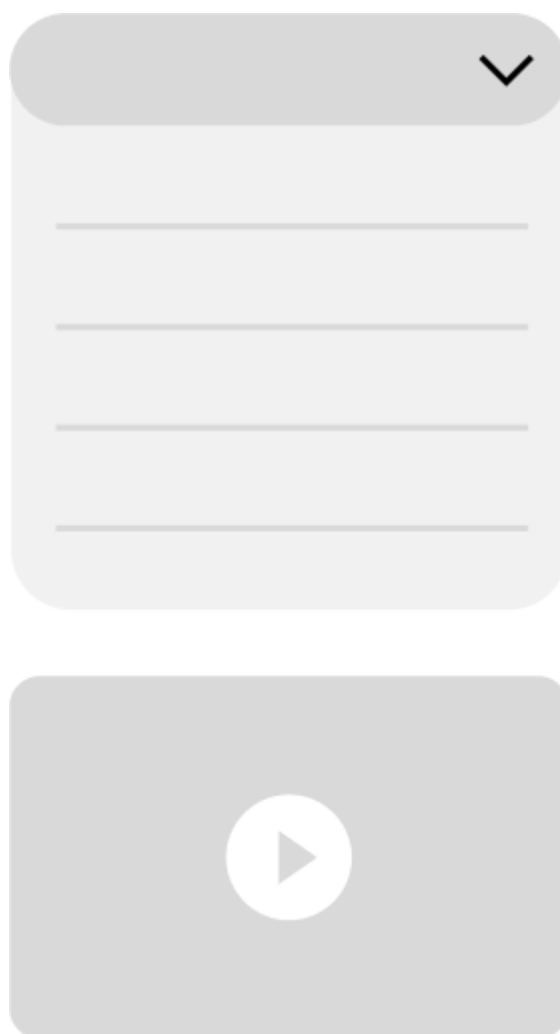


Рисунок 3.3 – Вариант отображения видео

Для приобщения к коллективному результату рекомендуем подключить анимацию по созданию конечного продукта - командный челлендж. Для этого работу каждого отдела необходимо разбить на элементы. По мере выполнения, составные части будут соединяться. Достижение общего результата отмечается

в системе вознаграждений. Полученные условные стажер имеет право потратить в магазине (лавке, обменнике и др.) (рисунок 3.4).

Данная механика позволит управлять производительностью труда. Высокий уровень вовлеченности позволит ввести временную шкалу на выполнение задания.



Рисунок 3.4 – Вариант отображения магазина

Данная страница может быть усовершенствована за счет использования случайного генератора наград. В зависимости от уровня достижений - поощрения меняются.

Для того, чтобы наполнить данную страницу рекомендуем создать

анонимный опрос для сотрудников о том, какие подарки (бонусы) от компании они считают интересными.

Производственные процессы часто связаны с последовательностью действий, которые нельзя нарушать (технология окрашивания и др.). Поэтому рекомендуем включить игровую механику на расстановку этапов работы (рисунок 3.5).

Последовательность выполнения работ

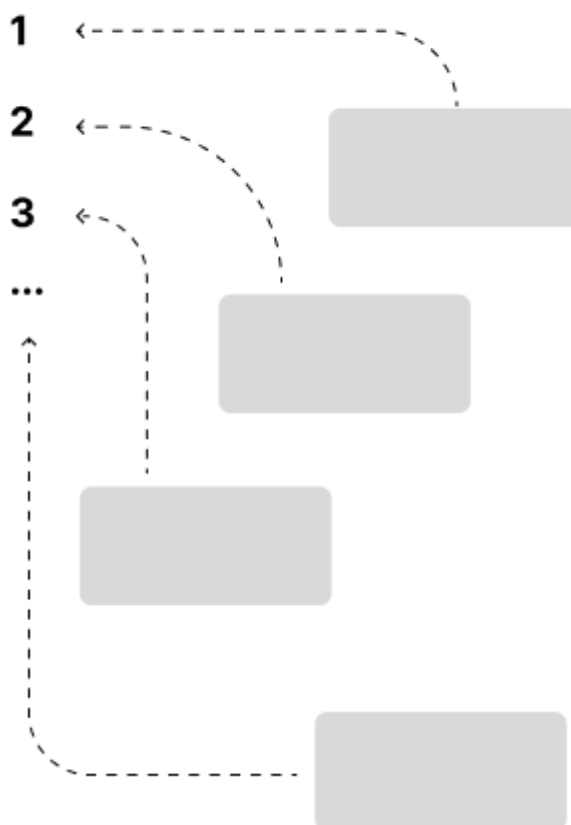


Рисунок 3.5 – Вариант отображения игры

Данная игра позволит руководителям отслеживать знания сотрудников, выявлять пробелы стажеров в подготовке у тому или иному виду работ. Таким образом, риски возникновения брака на производстве будут снижены.

В ООО «АлтайСтройМаш» нет системы фиксации прогресса новичка. Поэтому считаем необходимым включить систему сбора статистики к программе виртуального наставничества(рисунок 3.6). Данная страница позволит отследить прогресс участников программы, скорректировать их путь развития.

Отчет по стажеру

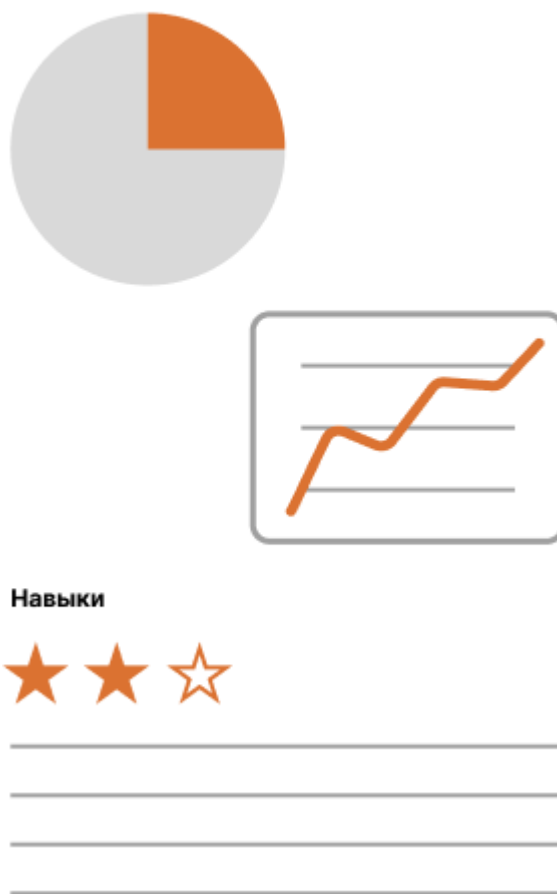


Рисунок 3.6 – Вариант отображения отчета по наставляемому

Перейдем к общим рекомендациями по развитию системы наставничества в ООО «АлтайСтройМаш». Необходимо пересмотреть порядок отбора наставников. Анализ показал, что коллектив компании на 50% состоит из сотрудников с опытом работы более 4-х лет. Эти специалисты хорошо

знакомы со спецификой производства, они удовлетворены условиями и характером деятельности. Они могут передать значительный опыт, который приобрели. Отметим, что по результатам опроса сотрудники, которые не являлись наставниками, проявляли инициативу в обучении новичков. Именно поэтому предлагаем использовать саморегулируемую модель наставничества.

Далее рекомендуем пересмотреть нормы труда для наставников или освободить их от части производственной нагрузки, чтобы основная работа не мешала обучению стажёра. Необходимо рассмотреть возможные варианты обучения наставников. Актуальным будет создание общего чата или общего собрания для передачи опыта коллегам и помощи в разрешении спорных ситуаций. Внешнее обучение предоставляет множество возможностей для раскрытия потенциала наставников.

Предложенная нами программа направлена на повышение экономической эффективности компании: снижение затрат на найм сотрудников, их адаптацию и обучение.

Планируемые результаты от внедрения программы: снижение увольнений в период адаптации на 25% среди сотрудников в возрасте до 30 лет.

Рассчитаем прямые затраты на подбор одного человека с учетом среднего периода закрытия вакансии - 1 месяц (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Стоимость подбора одного сотрудника, руб.

Стоимость работы менеджера по персоналу	6 350
Стоимость рекламных услуг	1 500
Стоимость медицинского осмотра	900
Стоимость размещения информации о вакансии	500
Итого	9 250

Таким образом, подбор сотрудников компании в 2023 году обошелся 721 500 руб. Без учета затрат на трудоустройство, обучение и увольнение. Отметим, что из 78 принятых - 48 сотрудников были уволены в период

адаптации. Это значит, что компания потерпела неоправданные затраты в 444 тыс.рублей.

Планируемый результат виртуального наставничества: снижение процента текучести на 30%, в денежном эквиваленте ООО «АлтайСтройМаш» экономит 133,2 тыс.рублей за год. Рассчитаем период окупаемости с учетом стоимости на разработку приложения. В ООО «АлтайСтройМаш» есть штатные единицы дизайнера и web-дизайнера, то часть расходов, эти специалисты возьмут на себя. Мы проанализировали стоимость услуг студий разработки приложений и составили смету расходов, исходя из нашего технического задания (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Расчет бюджета на разработку приложения, руб.

Этапы создания приложения	Планируемое время затрат на этапы	Стоимость, руб.	Исполнитель
Дизайн и верстка в соответствии с брендбуком компании	1 месяц	55 000	ООО «АлтайСтройМаш»
Backend-разработка	6 месяцев	540 000	Внешний исполнитель
Frontend-разработка	5 месяцев	350 000	Внешний исполнитель
Интеграция анимаций	2 месяца	100 000	Внешний исполнитель
Разработка аудио-эффектов и музыки	3 месяца	110 000	Внешний исполнитель
Тестирование	1 месяц	60 000	Внешний исполнитель
Корректировка и запуск приложения	1 месяц	50 000	Внешний исполнитель
Итоговая стоимость	1 265 000		

Таким образом, период окупаемости по плану составит 9,5 месяцев при ожидаемой выгоде 133,2 тыс.руб. Отметим, что данный срок рассчитан из учета снижения расходов на найм. Срок окупаемости в действительности окажется ниже. Так как экономическая эффективность внедрения интерактивного пространства распространяется и на другие отделы (на финансовый, производственный отдел и т.д.).

Помимо количественных показателей, ожидаемые результаты: повышение имиджа компании, как работодателя; повышение вовлеченности сотрудников в процесс работы; улучшение социально-психологического климата в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе мы рассмотрели различные трактовки понятия «наставничество», сравнили определения из отечественных и зарубежных научных работ. Мы определили, что понятие можно раскрыть с разных точек зрения. Англоязычная трактовка наставничества имеет отличие от российской: она подразумевает взаимодействие в неформальной обстановке. В определении менторинга многие зарубежные авторы сошлись на том, что целью данного процесс является поддержка.

Отечественные авторы с другой стороны раскрывают наставничество. И характеризуют данный процесс использованием установленных норм и правил взаимодействия. Это следствие воздействия политики государства на систему в период существования СССР. Российские исследователи выделяют следующие цели наставничества: обучение, передача опыта, продвижение и развитие.

Мы сформулировали обобщенное понятие наставничества на основе работ отечественных авторов.

Наставничество — это взаимодействие двух и более лиц с целью обучения, передачи опыта, развития и продвижения по карьерной лестнице наставляемого под руководством более опытного специалиста.

Для полного раскрытия теоретических аспектов определили место и роль системы наставничества в организации, рассмотрели ее различные классификации.

Среди российских компаний система наставничества является актуальной в условиях дефицита кадров. Так как она позволяет снизить негативные эффекты, оказываемые на организацию, обусловленные данной тенденцией на рынке труда.

Для разработки рекомендаций мы ознакомились с деятельностью ООО «АлтайСтройМаш», проанализировали систему работы с персоналом и систему наставничества. Производственная компания находится на стадии активного

роста и расширения. Продукция ООО «АлтайСтройМаш» востребована в России и зарубежных странах.

В ходе исследования были выявлены сильные и слабые стороны процесса управления персоналом.

Команда ООО «АлтайСтройМаш» состоит на 50% из сотрудников с большим опытом в компании. Коллектив преимущественно составляют мужчины. Это обусловлено спецификой деятельности организации.

В компании большая текучесть персонала среди новичков, больше 70% из числа уволенных покидают компанию в первый год работы. Стратегия наставничества, реализуемая в компании, не позволяет снизить данный показатель. В рамках работы мы разработали общие рекомендации: изменение модели наставничества, корректировка нормативных документов, организация обучения наставников.

Для развития наставничества мы предложили использовать современный подход - геймификацию. Данный метод направлен на управление вовлеченностью персонала с возрастом до 30 лет. Элементы игры позволяют снизить уровень напряженности новичков и постепенно погрузить их в процесс работы. Виртуальное наставничество позволит сократить и оптимизировать время обучения и адаптации молодых специалистов.

Программа позволяет снизить нагрузку с наставников, перенимает на себя тот функционал, который может быть реализован без очного взаимодействия: знакомство с отделами, их ролью в компании, виртуальная экскурсия. Для обучения возможно использовать игровые методики, направленные на выстраивание последовательности, соотнесения картинки с наименованием процесса. Для контроля за прогрессом новичков рекомендовано ведение статистики.

Мы рассчитали эффективность программы в рамках отдела по работе с персоналом и развития. Геймификация позволит снизить затраты на подбор на 18,47% за год. Рекомендации, указанные в данной работе будут рассмотрены на

стратегической сессии ООО «АлтайСтройМаш». Ожидаемый результат внедрения виртуального наставничества - снижение уровня текучести кадров среди молодежи, повышение производительности труда и уровня комплектации штатных единиц.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы была достигнута, а задачи выполнены.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" N 197–ФЗ // Справочно–правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Последнее обновление 14.02.2024.
2. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. <https://bo.nalog.ru/about>
3. Положение о наставничестве от 25.07.2024 г. ООО «АлтайСтройМаш»
4. Памятка для сотрудника от 05.05.2023 ООО «АлтайСтройМаш»
5. Алымова О.С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ, 2019. – С. 91–103.
6. Антропова 2019 – Антропова Л.В. Формирование управленческой готовности будущих менеджеров // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 2. С. 35–58.
7. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала / Д.А. Бачин // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – №4
8. Башарина О.В. Наставничество как стратегический ресурс повышения качества профессионального образования // Инновационное развитие профессионального образования. 2018. № 3 (19). С. 18-26.
9. Бессонова Т. Н., Лебедева И. П. Адаптация персонала в организации в офисных и удаленных условиях работы // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 7. С. 138-145.
10. Богданова, Решетников 2020 – Богданова Л.Е., Решетников Е.Ю. Наставничество: вызов времени или возрождение традиций советского периода // Образовательные технологии. 2020. № 4. С. 27–31.

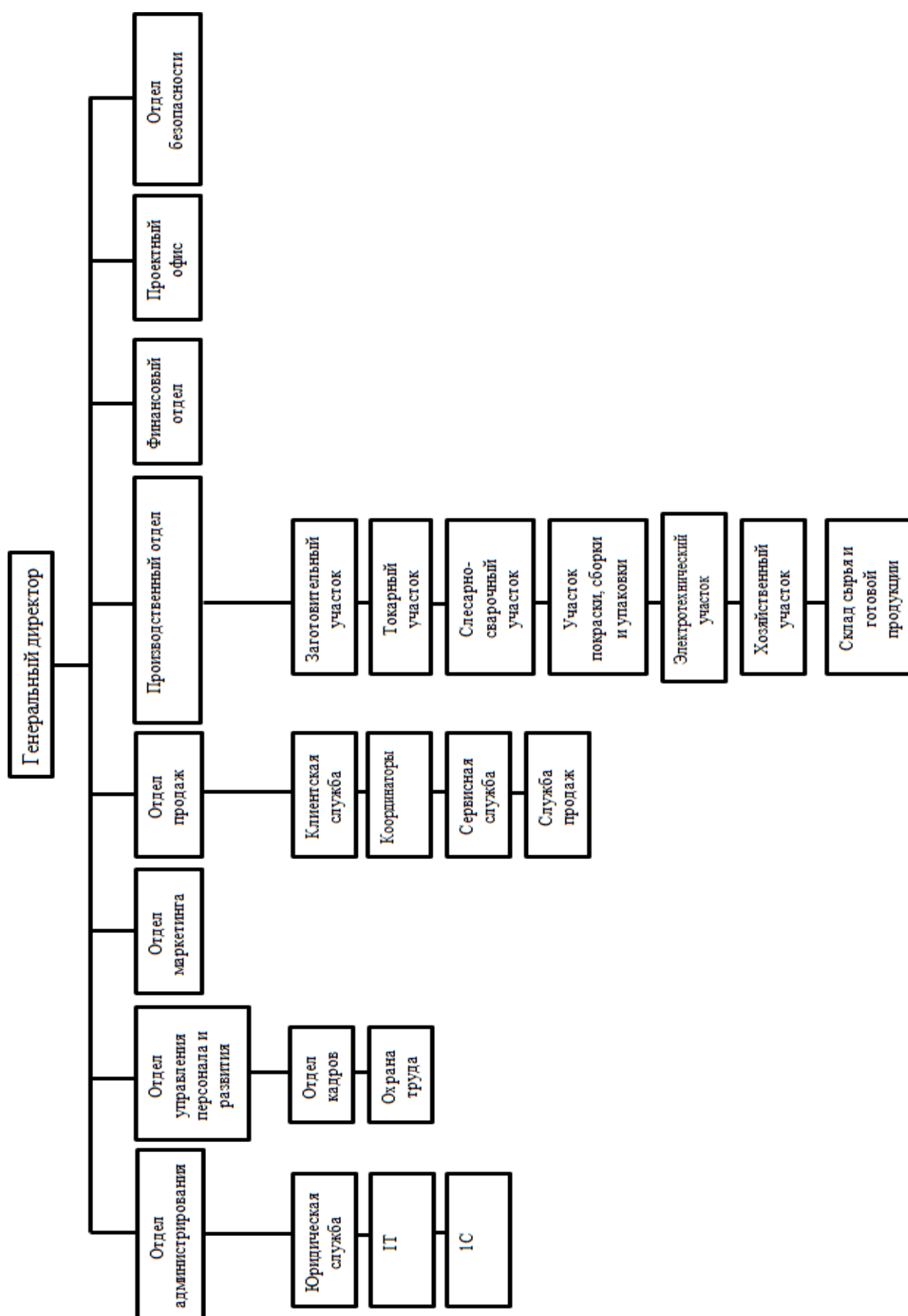
11. Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. № 3 (28). С. 23–39.
12. Воротынцева А.В., Воротынцев И.В., Бойко К.А. Формирование кадров для современной экономики (на примере системы наставничества в вузе). Цифровая и отраслевая экономика. - 2021. - № 1 (22). - С. 80-91.
13. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 282 с.
14. Дружинина, А.А. Технология наставничества в подготовке специалистов социальной сферы / А.А. Дружинина // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. – 2017. – №174. – С. 15
15. Дятлов, В.А. Экономика труда / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов. – М.:Приор, 2012. – 315 с.
16. Егоршин, А.П Основы управления персоналом: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА - М. – 2015. – С. 93
17. Зайцев Р. Б., Лазарева И. Ю. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в органах и подразделениях МВД России. Рязань: Индивидуальный предприниматель Колупаева Елена Владимировна, 2022. 112 с.
18. Зайцева А.В. К истории формирования системы наставничества на производстве в советский период (на материалах Свердловской области) // Историко-педагогические чтения. 2018. № 22. С. 26 - 29.
19. Иванова А.Д., Муругова О.В. Поколение Z – пилотное поколение цифрового мира // Поколение Z: социальный характер, идентичность и ориентации современных подростков: сборник статей Всероссийской научной конференции с международным участием - Уфа: РИЦ БашГУ, 2019. – с. 84-91.
20. Калинина Л.Л. Наставничество: поиск и использование новых потенциалов // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 3. С. 8–19.

21. Караваев, Н. Л. Совершенствование методологии геймификации учебного процесса в цифровой образовательной среде: монография / Н. Л. Караваев, Е. В. Соболева. - Киров: Вятский государственный университет, 2019. -105 с.
22. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов. М.: ПРИОР, 2014. 352 с.
23. Киселева Т.И. Анализ и оценка эффективности работы по поиску и подбору персонала в ООО «Уралплит» // Human progress. – 2017. - Том 3, № 1
24. Красавина Е.В., Сологуб В.А., Карпенко Е.З. Методы и технологии адаптации молодых специалистов в современных российских компаниях // Вестник Академии. 2018. № 2. С. 48-53.
25. Лазарева И. Ю., Михеев Е. А. Повышение психологической устойчивости молодежи к манипуляционному воздействию в сети интернет // Прикладная психология и педагогика. 2021. Т. 6. № 3. С. 38-51.
26. Мирошниченко, М. А. Цифровая трансформация: российские приоритеты формирования цифровой экономики / М. А. Мирошниченко. - Краснодар: Кубанский государственный университет, 2021.- 224 с.
27. Михалищева М.А. Наставничество как важный элемент качественной подготовки квалифицированных кадров // Наставничество в образовании: современная практика. Курган, 2019. 188 с.
28. Муэрс, Р. Эффективное управление / Р.Мауэрс. – М.: Финпресс, 1998. – 126 с.
29. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М.: Рыбаков Фонд, 2016. - 153 с.
30. Никишин А.Ю. Оценка эффективности наставничества на предприятии. Экономика и эффективность организации производства. 2022. Выпуск 36. С.62-65.

31. Осипов П.Н., Ирисметова И.И. Развитие наставничества как средство подготовки кадров // Казанский педагогический журнал. 2019. №1
32. Осипов, Н.П. Наставничество на предприятии / Н.П. Осипов, Е.О. Агафонов // Экономика и социум. - 2019. - № 4(59). - С. 846-850.
33. Осовицкая Н.А. Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей– Спб: Питер, 2012. – 240 с.
34. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2019. - 536 с.
35. Поздеева С.И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. 2017. № 2 (16). С. 87-91.
36. Прокофьев А.В. Научное руководство и академическое наставничество: этические аспекты // Ведомости прикладной этики. 2019. № 53. С. 25-44.
37. Руденко И.В., Ошкина А.А. Проектирование апостериорной модели профессиональной подготовки будущих педагогов в вузе//Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9 № 2(31). С. 225-229.
38. Сибагатуллина З. Х., Сибагатуллин А. Н., Михайлова Н. Н. Наставничество как эффективный метод адаптации персонала // Вестник современных исследований. 2019. № 2.1. С. 92-95.
39. Сизоненко Р. В. Модели наставничества на производстве: особенности, преимущества и недостатки // Молодежный вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. 2020. № 2. С. 187-191
40. Скиргайло Т.О., Ахбарова Г.Х. Наставничество как наиболее эффективный метод адаптации молодых специалистов // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2019. № 2. С. 140-148.

41. Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: Сборник научных трудов. - Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Типография "Ариал", 2023.- 723 с
42. Тюмасаева З.И., Орехова И.Л., Яковлева Н.О. Адаптационный этап процесса профессиональной социализации студентов педагогического вуза // Образование и наука. 2018. Т. 20, №1. С. 75-95.
43. Уринов Б.Н. Факторы и условия, влияющие на эффективность управления
44. Фролова С.В. Наставничество и менторинг: анализ понятий // Проблемы современного педагогического образования / С.В. Фролова, Н.Д. Базарнова. - 2018. - № 61-2
45. Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 4. - С. 86-95.
46. Хачетлова А. А. Наставничество как способ адаптации персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 441-445.
47. Ходова К. Эффективное управление персоналом на современном предприятии / К.Ходова // Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2015. - № 9. - С. 178-182.
48. Чуланова, О.Л. Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала / О.Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. - 2018. - № 1(22)
49. Чунина М. Е., Тихонов А. И. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 9. С. 76
50. Яковенко Т.В. Структура классификации наставнической деятельности // Вестник НЦБЖД. 2022. № 2 (52). С. 81-88.
51. Яшкова Е.В., Вагин Д.Ю., Червякова Е.А., Анфимова Е.А., Маланова В.В. Поколение Z: проблемы, возможности, перспективы на рынке

труда // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. - Т. 2. № 7 (33). - С. 256-261.



ПОЛОЖЕНИЕ

О наставничестве

1. Общие положения

1.1 Настоящее Положение (далее – Положение) определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству в ООО «АСМ-Экспорт», права и обязанности наставника и закрепленного за ним стажёра.

1.2 Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников органов, структурных подразделений компании по подготовке сотрудников к самостоятельному выполнению должностных обязанностей.

Наставничество – разновидность индивидуальной учебной и воспитательной работы сотрудников компании, направленной на оказание помощи сотрудникам, принятым на работу в компанию, в профессиональном становлении.

1.3 Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам в приобретении ими необходимых профессиональных навыков и опыта работы, соблюдении трудовой дисциплины, а также воспитание у них требовательности к себе и заинтересованности в результатах труда.

1.4 Задачами наставничества являются:

- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников, в отношении которых осуществляется наставничество;
- оказание помощи в адаптации сотрудников к условиям осуществления трудовой деятельности, ускорение процесса их профессионального становления;
- воспитание профессионально значимых качеств личности сотрудников, ознакомление их с историей и традициями компании;
- содействие выработке навыков поведения сотрудников, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам;
- изучение с сотрудниками требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей;
- привитие сотрудникам компании уважения к корпоративным традициям компании;

– формирование квалификационного кадрового состава компании и его стабилизация.

Задачи наставничества реализуются во взаимодействии руководителей подразделений компании, наставников, сотрудников кадровых органов, представителей профсоюзной организации.

1.5 Основные понятия:

Наставник – авторитетный и результативный сотрудник, имеющий значительный опыт в определенной области профессиональной деятельности и обладающий необходимыми профессиональными и личностными качествами для содействия профессиональному развитию новых сотрудников и воспитанию добросовестного отношения к исполнению должностных обязанностей.

Стажер – новый сотрудник на должности в организации не обладающий необходимым опытом работы в данной сфере деятельности, прикрепляемый за наставником на определенный период.

2. Организация наставничества

2.1 Наставничество, его сроки определяются соответствующим приказом (приложение №1). Утверждение сотрудника в качестве наставника производится с его согласия.

2.2 Наставник подбирается из наиболее подготовленных сотрудников организации, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе. Кандидатура наставника определяется коллегиально: руководителем отдела управления персоналом и развития, мастером участка, начальником и директором производства.

2.3 Наставник назначается в следующих случаях:

- трудоустройство нового сотрудника вне зависимости от его опыта работы ранее;
- перевод сотрудника на другую должность.

2.4 Наставник осуществляет мероприятия наставнической деятельности в отношении одного сотрудника.

2.5 Наставник закрепляется с первого дня работы сотрудника в должности на срок до 1 месяца.

2.6 Наставничество может быть прекращено до истечения установленного срока действия в следующих случаях:

- прекращение трудового договора с сотрудником, в отношении которого осуществляется наставническая деятельность;
- прекращение трудового договора с сотрудником, осуществляющим наставническую деятельность;
- невыполнение наставником обязанностей, установленных настоящим Положением.

2.7 Замена наставника производится в следующих случаях:

- прекращение трудового договора с наставником;
- перевода наставника и/или стажера на иную должность или в другое структурное подразделение;
- несовместимости наставника и закрепленного за ним сотрудника.

2.8 По окончании срока наставничества наставник дает оценку результатов обучения, приобретения новых навыков закрепленного за ним сотрудника. При необходимости составляет конкретные рекомендации по дальнейшему повышению профессионального мастерства сотрудника (приложение №2).

2.9 Критериями оценки наставничества являются результаты трудовой деятельности нового работника по истечении испытательного срока, а также обратная связь от него (приложение №3).

3. Права и обязанности наставника

3.1 Наставник обязан:

- осуществлять свою деятельность в рамках законодательства РФ и локальных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника, закрепленного за ним;
- обладать навыками в области повышения производительности труда и бережливого производства;

- ознакомить сотрудника, закрепленного за ним, с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры компании;

- оказывать индивидуальную помощь сотруднику в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

- способствовать рациональной организации труда и эффективному использованию ресурсов;

- контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки.

3.2 Наставник имеет право:

- требовать выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;

- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, вносить предложения непосредственному начальнику, вышестоящему руководителю о поощрении сотрудника, применении мер дисциплинарного воздействия;

- участвовать в обсуждении профессиональной карьеры сотрудника, закрепленного за ним, и планировании его дальнейшего использования на производстве, а также внутрипроизводственного перемещения.

4. Права и обязанности стажера

4.1 Обязанности стажера:

- исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и Правилами трудового распорядка;

- выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников;

- по истечении срока наставничества представить отчет о выполнении индивидуального плана стажировки.

4.2 Стажер имеет право:

- участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и выпол-

сдать предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

- обращаться по мере необходимости к наставнику за профессиональным советом для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей;
- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, с непосредственным руководителем и наставником;
- при безуспешных попытках установления личного контакта с наставником выходить с обращением о смене наставника.

5. Ответственность наставника и стажера

5.1 Наставник несет ответственность за:

- выполнение индивидуального плана развития стажера;
- соблюдение норм профессиональной этики;
- качественное исполнение возложенных на него функций обучения работника;
- обеспечение необходимого уровня профессиональной деятельности закрепленного за ним сотрудника.

5.2 Стажер несет ответственность за:

- выполнение индивидуального плана развития;
- соблюдение норм профессиональной этики и правил внутреннего распорядка;
- качественное выполнение обязанностей, изложенных в должностной инструкции и других нормативных документах, регламентирующих деятельность сотрудников.

6. Система мотивации

6.1. Система мотивации наставника поставлена в зависимость от успешности прохождения наставничества (или испытательного срока) стажера по утвержденному индивидуальному плану мероприятий критериям оценки. Включает в себя моральную (публичное признание результатов наставнической деятельности, помещение фотографии наставника на доску почета, использование разнообразных внутрикорпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в коллективе (значки, грамоты и т. п.) и материальную составляющие.

6.2. Условия и порядок материального стимулирования наставников отражаются в системе КТУ работников организации.

Общество с ограниченной ответственностью



ПРИКАЗ

«__» _____ 20__ г.
г.Барнаул

№ _____

О назначении работника наставником

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить: [должность, Ф.И.О.] наставником [должность, Ф.И.О.] на срок с [число, месяц, год] по [число, месяц, год] включительно.
2. Установить [должность, Ф.И.О.] надбавку к окладу в размере _____ руб. на период, указанный в п. 1 настоящего Приказа.
4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на [должность, Ф.И.О.].

С приказом ознакомлены:

[должность, подпись, Ф.И.О.]

[должность, подпись, Ф.И.О.]

...

Пример структуры отчета наставника о процессе прохождения стажером испытательного срока

1. [должность, Ф.И.О.] наставника
2. [должность, Ф.И.О.] стажера
3. Период наставничества: с _____ 20__ г. по _____ 20__ г.
4. Информация о результатах наставничества:

Задачи от наставника стажеру	Сроки выполнения стажером	Оценка наставника	Комментарий
...			
...			

Рекомендации для стажера:

- устранить следующие недостатки при исполнении должностных обязанностей:

...

- дополнительно изучить следующие вопросы:

...

- рекомендации по профессиональному развитию:

...

5. Экспертная оценка стажера:

Результативность

Критерии	Оценка
Скорость выполнения задач	...
Соблюдение требований к качеству работы/наличие брака	
Степень обучаемости	

Организация работы

Критерии	Оценка
Бережное использование ресурсов	...
Соблюдение правил охраны труда и пожарной безопасности	
Выполнение стандартов и инструкций компании	
Содержание рабочего места в чистоте и порядке	

6. Итоги

	Стажер полностью соответствует требованиям должности
	Стажер частично соответствует требованиям должности, рекомендован к дальнейшей работе с наставником
	Стажер не соответствует требованиям должности

[должность, подпись, Ф.И.О.]

Пример структуры отчета стажера о процессе работы с наставником

1. [должность, Ф.И.О.] стажера
2. [должность, Ф.И.О.] наставника
3. Период наставничества: с _____ 20__ г. по _____ 20__ г.
4. Оценка периода наставничества:

Вопрос	Ответ
Актуальны ли, полученные в ходе наставничества, практические навыки для работы в компании?	...
Актуальны ли, полученные в ходе наставничества, теоретические знания для работы в компании?	
Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотренных должностью?	
Достаточно было времени, проведенного с Вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?	
Как бы вы оценили профессиональные качества наставника?	
Насколько легко/сложно было взаимодействовать с наставником?	
В какой степени Вы удовлетворены периодом работы с наставником?	
Что было лишним в системе обучения?	
Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и умения для успешного выполнения должностных обязанностей Вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества	
Какой из аспектов адаптации показался Вам наиболее сложным?	
Опишите свои общие впечатления от работы с наставником, что можно добавить и улучшить для оптимального процесса обучения стажеров?	

[должность, подпись, Ф.И.О.]



ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ КОМПАНИИ «АЛТАЙСТРОЙМАШ»

История компании «АлтайСтройМаш» начинается с 2000 года. В течении первых двух лет компания занималась производством пенобетона и газобетона на оборудовании собственной разработки. С 2002 по 2004 год завод параллельно производил газобетонные блоки и выпускал оборудования для производства газобетона. С 2004 года компания занимается только производством оборудования. На сегодняшний день мы являемся абсолютными лидерами в этом направлении на территории России и стран СНГ.

Производство и головной офис находятся в г. Барнауле, а филиалы в г. Саратове и г. Красноярске, а также в Узбекистане. За 20 лет работы нашими клиентами стали более 5000 компаний из 400+ городов в 15 странах мира.

В рамках программы импортозамещения с 2019 года мы активно развиваем новое направление – производство сельскохозяйственного оборудования под собственным брендом ASM-AGRO. По результатам маркетингового исследования, проведенного в 2021 г., компания стала лидером рынка конвейерных зерносушилок по мнению потребителей.





УВАЖАЕМЫЙ СОТРУДНИК!

Сегодня ваш первый рабочий день, мы рады приветствовать вас в нашем коллективе и надеемся на быструю интеграцию.

У нас есть внутренние правила, которые помогут вам быстрее адаптироваться и стать частью нашей команды:



Не позднее, чем за двадцать минут до начала рабочего дня вам необходимо быть на месте, чтобы переодеться, убрать чистые вещи в шкаф и подготовить рабочий инструмент. К 8-00 надо быть на рабочем месте полностью готовым к выполнению задания.

Режим работы производства:

3/3

При графике работы 3/3

- ♦ Дневная смена **с 8:00 до 20:00**.
- ♦ Ночная смена **с 20:00 до 8:00**.
- ♦ Ночные смены ставятся по желанию сотрудника.
Выход предварительно согласовывается с руководителем.

5/2

При графике работы 5/2

- ♦ Рабочий день **с 8:00 до 17:00**.
- ♦ В течение рабочего дня у вас есть **1 обед** длительностью 30 минут и **3 перерыва** по 10 минут.
- ♦ График перерывов определяет ваш руководитель. О начале и окончании рабочего дня, плановых перерывах и обедах оповещает звонок.
- ♦ Личные дела и звонки делайте, пожалуйста, в отведенные перерывы (*техника безопасности не разрешает использование сотовых телефонов во время работы*).
- ♦ После работы вы можете принять душ и привести себя в порядок.



Уважаемый, коллега! В первый рабочий день запишите номера телефонов ваших руководителей на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

Бригадир	Мастер	Главный инженер
_____	_____	_____
Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.
_____	_____	_____
Телефон	Телефон	Телефон



В случае непредвиденных обстоятельств (болезнь, форс-мажор, опоздание) сообщите своему непосредственному руководителю о причине невыхода/задержки по телефону в период с 7:00 до 18:00 (пожалуйста, уважайте личное время вашего руководителя).



При трудоустройстве в компанию необходимо закрыть свое резюме на всех рабочих сайтах. Это правило продиктовано этическими трудовыми нормами.



Зарботная плата выдается два раза в месяц: с 2 по 7 (выдается заработная плата) и с 17 по 22 числа (выдается аванс) на карту «Сбербанк России».



В случае если при начислении заработной платы возникли вопросы, обратитесь к своему руководителю.



При **изменении персональных данных** (место прописки и проживания, состояние в браке, состав семьи, замена паспорта) необходимо в первый рабочий день предоставить информацию непосредственному руководителю. Эти данные важны для корректной отчетности в фонд социального страхования и пенсионный фонд.



Отпуск (ежегодный оплачиваемый) в компании предоставляется один раз в полгода. Отпускной период составляет 28 календарных дней (2 раза в год по 14 дней).



Отпуск без сохранения заработной платы (или отгул). В случае если вам необходимо отсутствовать по семейным обстоятельствам в вашу рабочую смену, вы можете взять отпуск без сохранения заработной платы, предварительно согласовав его с непосредственным руководителем. Оплаты пропущенной смены не будет.



Больничный. В случае болезни дни вашего отсутствия в смены оплачиваются только при предъявлении больничного листа. Передать больничный лист необходимо главному инженеру сразу, как только его получили (*можно выслать фото*).



Для сотрудников, работающих на Павловском тракте, 212 **компания предоставляет служебный автобус.** Корпоративный транспорт ходит по заданному маршруту. Актуальный маршрут можно увидеть на выходе из производственного помещения на двери.



Сотрудникам на ул. Космонавтов 32ж/1, приезжающим на личных автомобилях, необходимо уточнить у своего руководителя о местах на парковке, отведенных для производства.



ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИЙ



У нас принято здороваться с сотрудниками и клиентами компании, будьте вежливы.



Если вы заметили, что в рабочем помещении не горит лампочка, кончилось мыло, сломался кулер, не работает микроволновка и т.п., сообщите, пожалуйста, об этом своему непосредственному руководителю.



РАЦПРЕДЛОЖЕНИЕ

Мы постоянно работаем над тем, чтобы быть лучше и как поставщик, и как работодатель. Поэтому приветствуем все рациональные предложения по оптимизации рабочего процесса и производимого продукта. Если у вас возникли такие идеи, то нужно написать предложение на специальном бланке и скинуть его в ящик рациональных предложений. Все предложения будут рассмотрены на предмет возможности реализации, а принятые - вознаграждены финансово в размере 1000 руб.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СПЕЦОДЕЖДЫ И СИЗов



Спецодежда выдается новым сотрудникам по мере ее поступления на склад. На первое время необходимо иметь свою сменную одежду и обувь. Костюм выдается сроком на пол года. В этот период необходимо самостоятельно ухаживать за одеждой и поддерживать ее в надлежащем виде. Одежда должна быть чистой и без разрывов. Спецодежда является собственностью компании и не должна эксплуатироваться в нерабочее время. В случае если одежда пришла в негодность раньше срока, новый костюм сотрудник приобретает за свой счет.

СИЗы выдаются с первого рабочего дня согласно вашей должности.



4 ПРАВИЛА ПО РАБОТЕ С ЗАДАЧАМИ И ПОРУЧЕНИЯМИ

ПРАВИЛО №1

Перед началом выполнения работы проанализируйте полученное задание.

Вы должны понять:

1. Сколько времени вам потребуется на выполнение задачи.
2. Достаточно ли вашей квалификации и полномочий для ее выполнения.
3. Достаточно ли информации для выполнения задачи.

Нужно убедиться в том, что в вашем распоряжении есть все ресурсы, необходимые для выполнения задачи. Если чего-то не хватает или есть какие то препятствия, нужно сразу сообщить руководителю и запросить необходимые ресурсы и информацию.

ПРАВИЛО №2

Полученное задание должно быть выполнено на 100%.

Задача либо выполнена, либо нет. Нельзя перепрыгнуть овраг на 99%.

ПРАВИЛО №3

О препятствиях к 100% выполнению задания следует немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам.

Уперся в проблему - СООБЩИ!

В случае возникновения любого препятствия в виде реальной помехи, собственных сомнений, поступления новой информации и всего, что на ваш взгляд меняет задание, необходимо немедленно сообщить руководителю.

ПРАВИЛО №4

Изменение полученного задания не допускается.

Сроки, требования и условия выполнения необходимо обсуждать на этапе получения задания. В процессе выполнения запрещается менять задание без ведома руководителя.



ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ НАРУШЕНИЯ И ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ВЗЫСКАНИЯ

Нарушения, влекущие за собой дисциплинарное взыскание в виде увольнения:

- ◆ грубые нарушения техники безопасности, повлекшие угрозу жизни или здоровья людей;
- ◆ употребление на рабочем месте спиртных напитков *(или иных наркотических веществ)*;
- ◆ явка на работу в нетрезвом виде;
- ◆ неоднократный невыход/опоздания без предупреждения руководителя.

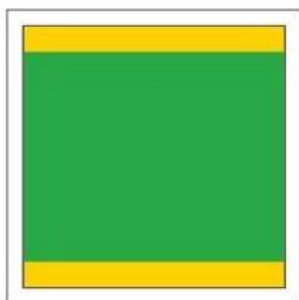
Нарушения, влекущие за собой дисциплинарное взыскание в виде снижения или лишения КТУ:

- ◆ нарушения техники безопасности, использование сотового телефона во время работы;
- ◆ неисполнение выданного задания;
- ◆ нарушение технологического процесса, которое привело к браку, несовместимому с требованиями качества;
- ◆ невыход без предупреждения;
- ◆ нарушение трудового распорядка, режима работы *(опоздания, самостоятельный перенос обеденного время, перерыва и т.п.)*.



НА ПРОИЗВОДСТВЕ ДЛЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ ПЛОЩАДЕЙ И БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА СОЗДАНА РАЗМЕТКА

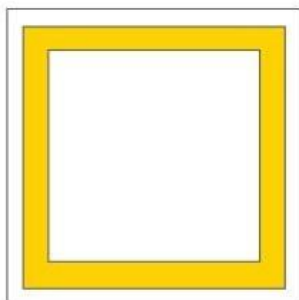
Условное обозначение разметки.



Разметка зеленой дорожки служит для:

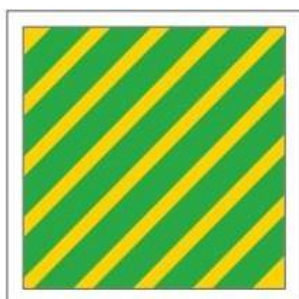
- ♦ перемещения грузов, продукции, сырья и деталей, необходимых для производства;
- ♦ передвижения рабочих и грузоподъемных устройств.

На зеленой дорожке ничего не должно быть!



Разметка места хранения служит для хранения поддонов, контейнеров, тележек.

В пределах этой разметки не должно быть посторонних предметов.



Такой вид разметки обозначает **рабочую зону**.

В пределах этой разметки **не должны находиться посторонние лица и инструменты**, не участвующие в рабочем процессе.

Мы рады, что вы стали частью нашей команды!

Надеемся на длительное, долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество!



ДЛЯ ВАШЕГО УДОБСТВА, МЫ СОЗДАЛИ ЧАТ-БОТ В ТЕЛЕГРАММ

Где вы можете найти ответы на самые распространенные вопросы по заработной плате, отпуску, больничным, участию в программе «Приведи друга». А также заказать справки в бухгалтерии или характеристику в службе персонала.

Ниже — ссылка — заявка на вступление в чат-бот. После перехода по ссылке нажмите «Подать заявку». Далее, оператор запросит ваши ФИО для идентификации, необходимо будет их указать в ответном сообщении.

<https://t.me/+OnPR1-NKmAykOTRi>

Нажмите на ссылку

Либо можете отправить на телефон +7 963 500 18 19 ваши ФИО с пометкой «Заявка в бот».

Мы добавим вас в течение 1 рабочего дня.

Если вам не одобрили заявку, или не получается присоединиться к чат-боту, позвоните по телефону 8 963 500 18 19 (Юлия).

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

(подпись выпускника)

Дегтярёва Алина Витальевна

(Ф.И.О)