

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально–гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.04.01. Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»
 Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Повышение производительности труда работника предприятия на основе развития института наставничества

УДК 331.101.6:371.213.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Тимофеева Яна Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Кашук Ирина Вадимовна	канд. тех. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по программе 38.04.01 «Экономика», *профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»*

<i>Код результата</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС (ОК–1,2,3, ОПК – 1,2,3, ПК–7,8,9), Критерий 5 АИОР (п. 2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR–ACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС (ОК–2,3, ОПК – 2,3, ПК– 2,5,11,12). Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR–ACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС (ОК–1,2, ОПК – 1,3, ПК–1,2,4). Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR–ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС (ОК–1,2,3, ОПК – 1,2,3, ПК–1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR–ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС (ОК–1,2,3, ПК– 3,4,8,9,10,13). Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных

		стандартов EUR–ACE и FEANI
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно–хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС (ОК–1,2,3, ОПК–1,2,3, ПК–3,6,7,9,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI
P7	Уметь разрабатывать систему социально–экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	Требования ФГОС (ОК–2, ПК–5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС (ОК–1,2,3, ПК–5,6,8,10,11,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС (ОПК–1,2,3, ПК–11,12). Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС (ОК–2, ОПК–1,2,3, ПК 11,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального	Требования ФГОС (ОК–1,3, ОПК–1, ПК–9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI

	образования	
P12	<p>Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы</p>	<p>Требования ФГОС (ОК–1,2,3, ОПК–1, ПК– 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI</p>

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально–гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»
Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой экономики ИСГТ
Г.А. Барышева

«__» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ52	Тимофеева Яна Игоревна

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 2627/с от 13.04.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния</i>	Объект исследования – социально–экономические аспекты повышения производительности труда современного предприятия. Исходные данные: материалы научных периодических изданий по исследуемой проблеме, нормативные акты, монографии
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<i>на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области;</i> <i>постановка задачи исследования, проектирования, конструирования;</i> <i>содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы;</i> <i>наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Теоретические, методологические и практические основы развития наставничества на предприятии рассмотрены в работах А.Р. Масалимовой, Е. И. Язенкова, Е. Г Горшкова, О. В. Бухаркова</p> <p>Задачи исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рассмотреть значение и сущность понятия «наставничество» в России и за рубежом - изучить зарубежный опыт применения института наставничества - определить основные виды затрат предприятия на реализацию развития института наставничества - определить возможные направления повышения производительности труда на основе реализации института наставничества - разработать механизм реализации института наставничества на предприятии
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
Раздел	Консультант
Глава1	Кащук И.В.
Глава2	Кащук И.В.
Глава3	Кащук И.В.
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Бескровная Л.В.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
На русском	На английском
1.1. Сущность и миссия современной наставнической деятельности	1.1 The essence and mission of modern mentoring activities
1.2. Классификация понятия «наставничество»	1.2. Classification of the concept "mentoring"
1.3. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества на предприятии (практика российского и зарубежного опыта применения понятия наставничества)	1.3 Comparative analysis of Russian and foreign experience of applying mentoring at the enterprise (the practice of Russian and foreign experience in applying the notion of mentoring)

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25.01.2017
-------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Кашук Ирина Вадимовна	канд.техн. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Тимофеева Яна Игоревна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ52	Тимофеева Яна Игоревна

Институт	НИ ТПУ	Кафедра	экономика
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	Экономика фирмы и корпоративное планирование

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>стационарное рабочее место (располагается в кабинете, оснащается стационарными средствами труда);</p> <p>рабочее место работника на предприятии хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. ТК РФ №197–ФЗ (ред. от 30.12.2015)</p> <p>2. Коллективный договор разработан на основе ст.37 Конституции РФ, в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ, Федеральных законов «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О государственной гражданской службе РФ», иных законов и нормативных правовых актов, действующих на территории РФ.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы социальных гарантий организации;
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной 	

<p><i>властью;</i> – <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> – <i>ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров)</i> –<i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></p>	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – <i>анализ правовых норм трудового законодательства;</i> – <i>анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> – <i>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</i></p>	
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	05.04.2017
-------------------------------------------------------------	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	канд. филос. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Тимофеева Яна Игоревна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 151 с., 6 таб., 11 рис., 58 источников, 5 прил.

Ключевые слова: наставничество, производительность труда, социально–экономическая оценка, институт наставничества.

Объектом исследования является социально–экономические аспекты повышения производительности труда современного предприятия

Цель работы – разработка механизма реализации института наставничества на предприятии.

В процессе исследования: рассмотрены значение и сущность понятия «наставничество» в России и за рубежом, изучен зарубежный опыт применения института наставничества, определены возможные направления повышения производительности труда на основе реализации института наставничества; определены основные виды затрат на реализацию и функционирование института наставничества; разработан механизм реализации института наставничества в организации.

В результате исследования: определен социально-экономический эффект от реализации института наставничества, разработан механизм реализации института наставничества, который может быть применен к любой сфере деятельности (государственной и предпринимательской); выявлены основные направления реализации института наставничества в организации.

Основные конструктивные, технологические и технико–эксплуатационные характеристики: магистерская диссертация состоит из трех частей. В первой части рассмотрены теоретические основы формирования и развития института наставничества в условиях современного производства. Во второй части рассмотрены основные пути повышения производительности труда на предприятии. В третьей части представлен механизм реализации института наставничества на примере организации Томскстата. Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0

Степень внедрения основные положения и выводы настоящей работы апробированы в организации Федеральной службы государственной статистики по Томской области при прохождении преддипломной практики.

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями организаций и предприятий для повышения производительности труда работников; предложенный механизм реализации института наставничества может быть использован Федеральной службой по труду и занятости, Министерством науки и образования РФ.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в обосновании возможности использования института наставничества как инструмента повышения производительности труда современных предприятий и организаций РФ.

В будущем планируется более детально изучить проблемы развития института наставничества на современных предприятиях и организациях; разработать детализированную методику реализации института наставничества на российских предприятиях и организациях различных отраслей и сфер деятельности.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Наставничество – способ передачи опыта от более опытного сотрудника к более молодому специалисту.

Производительность труда – это один из показателей, отражающих эффективность работы предприятия.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ТК РФ №197–ФЗ (ред. от 30.12.2015)

2. Коллективный договор разработан на основе ст.37 Конституции РФ, в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ, Федеральных законов «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О государственной гражданской службе РФ», иных законов и нормативных правовых актов, действующих на территории РФ.

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

Томскстат – Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Томской области.

КТВ – коэффициент трудового вклада.

Оглавление

Введение	14
1 Теоретические основы института наставничества в условиях современного производства.....	19
1.1 Сущность и миссия современной наставнической деятельности.....	19
1.2 Классификация понятия «наставничество»	28
1.3 Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества на предприятии (практика российского и зарубежного опыта применения института наставничества)	35
2 Пути повышения производительности труда современного предприятия	42
2.1 Виды производительности труда современного предприятия	42
2.2 Факторы роста и резервы повышения производительности труда	44
2.3 Пути повышения производительности труда на предприятии	59
3 Социально–экономическая оценка эффективности развития института наставничества в организации.....	68
3.1 Основные характеристики организации «Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Томской области (Томскстат)»	68
3.2 Определение основных видов затрат организации на развитие института наставничества	83
3.2.1 Общая система оплаты труда.....	83
3.2.2 Оценка производительности труда работника организации.....	86
3.2.3 Затраты на реализацию функций института наставничества	90
3.3 Создание механизма реализации института наставничества.....	92
4 Социальная ответственность	105
Заключение	114
Список публикаций студента	117
Список использованных источников	119
Приложение А	125
Приложение Б.....	126
Приложение В	128

Приложение Г	132
Приложение Д	136
Приложение Ж	137

Введение

В настоящее время усиливающаяся конкуренция диктует производственным организациям особые условия ведения экономической и хозяйственной деятельности. Преимуществом знаний, навыков и накопленного опыта играет важную роль в эффективности функционирования любого предприятия, обеспечивая целостность организации, эффективность реализации ее функций и соблюдение принятых правил поведения и работы. С учетом возрастающей нагрузки на организацию увеличивается важность качественной и быстрой адаптации сотрудников к условиям работы и коллективу.

Важнейшим конкурентным преимуществом компании является максимально полное использование трудовых возможностей работников, в первую очередь, молодёжи, являющейся основным носителем инновационного потенциала организации.

На сегодняшний день молодые сотрудники представляют собой самую активную и трудоспособную часть населения. По прогнозам демографического положения населения России, в ближайшее время, граждане страны от 10 до 25 лет станут базовым трудовым ресурсом государства. В то же время их трудовая деятельность станет ключом в социальном обеспечении детей, лиц старшего поколения и инвалидов.

В связи с чем, качество профессионального образования молодёжи всегда являлось важной темой в рамках экономики предприятия. Новые подходы успешной адаптивной подготовки молодых кадров всегда будут актуальными исследованиями, и корректироваться лишь временем и отраслевыми задачами.

Производственная подготовка молодых специалистов в период активной адаптации включает систему её эффективного обеспечения, к которой относится и наставничество.

На современном этапе сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать.

Мотивируя и развивая персонал, организация повышает производительности труда работника предприятия.

Таким образом, возникает проблема перед предприятиями в непрерывном обучении персонала. Все мы знаем, что существует тенденция отставания высшего образования от требований работодателей. Большинству компаний приходится обучать новых сотрудников самим.

Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, у партнеров, конкурентов, овладевают профессиональными навыками в специальных учреждениях или приглашают специалистов для обучения сотрудников фирмы. Когда организация в ходе обучения ставит и решает задачи, а главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, тогда достигается мультипликационный эффект обучения. Учитывая эти факторы, наиболее эффективным инструментом для решения поставленных задач является институт наставничества.

Актуальность исследования. Данная тема очень актуальна. Это связано с тем, что сегодня в России социально-экономические условия складываются так, что кадровый потенциал страны требует значительного повышения качества, а сама система обучения должна быть усовершенствована.

Вряд ли сегодня кто-то будет спорить, что главная ценность любой организации или предприятия – это персонал. От качества подготовки кадров зависит конкурентное качество предприятия. Таким образом, становится очевидным, что обучение персонала должно быть непрерывным. А это значит, что необходимо постоянно следить за новейшими тенденциями, новыми технологиями развития персонала.

Соответственно сам процесс адаптации новых сотрудников является важной частью обучения кадров. Но современные российские организации практически не уделяют внимание адаптации. А ведь, именно адаптация во многом решает такие проблемы, как текучесть кадров, быстрое повышение производительности труда новых сотрудников, улучшение психологического климата в коллективе и т.д.

В соответствии всего выше сказанного, наставничество как инструмент адаптации и обучения будет очень актуальным, так как применение системы-механизма наставничества дает хорошие результаты, отражающиеся на эффективности работы сотрудников, повышающие производительность труда, мотивацию, а соответственно снижающие затраты и повышающие прибыль предприятия.

Степень изученности проблемы. Сегодня тема наставничества недостаточно освещена в российских и зарубежных источниках. Работы, которые сегодня существуют по данной теме, рассматривают отдельные направления с адаптацией молодых специалистов. Но практически нет трудов, которые бы освещали данную проблему в общей экономической плоскости функционирования современного предприятия.

Среди работ особо следует выделить работы таких российских ученых, как Е.Г.Антосенков, М.В.Артамонова, В.Н.Бобков, Г.Беккер, В.И.Байденко, В.В.Балашов, Е.В.Васильева, Н.А.Волгин, Б.М.Генкин, В.Е.Гимпельсон, А.П.Егоршин, Ю.Г.Одегов, Г.И.Руденко, В.В. Травин, Т.Шульц.

Среди зарубежных авторов важную роль для проведенного исследования сыграли работы R. Garvey, D. Megginson, D. Clutterbuck, E. Parsloe, K. Krem.

Все работы, посвящённые проблеме возрождения системы - механизма, наставничества носят лишь дискуссионный характер.

В научных источниках в основном представлены исследования системы наставничества в социологическом ключе, что не делает данную тему актуальной в поиске новых форм и методов наставничества в экономике.

Цель и задачи исследования.

Цель работы – разработка механизма реализации института наставничества на предприятии (организации).

Задачи исследования:

1. Рассмотреть значение и сущность понятия «наставничества» в России и за рубежом.
2. Изучить зарубежный опыт применения института наставничества
3. Определить основные виды затрат предприятия на реализацию и развитие института наставничества.
4. Определить возможные направления повышения производительности труда на основе реализации практики наставничества.
5. Разработать механизм реализации института наставничества на предприятии.

Объект исследования – социально–экономические аспекты повышения производительности труда современного предприятия.

Предмет работы – институт наставничества как инструмент повышения производительности труда.

Теоретическая и методологическая основа диссертационного исследования. Теоретической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых и специалистов: системно–целостный, лично ориентированный подходы, раскрывающие многоаспектную сущность развития института наставничества.

В методологическую основу исследования были положены разнообразные современные методы экономико–статистический, методы анализа, обобщения и

аналогии, методы сравнительных и экспертных оценок, методы статистической обработки данных.

Гипотеза. Основная цель развития института наставничества – это повышение производительности труда работника современной организации и укрепление организационной культуры.

Информационной базой исследования послужили информационные источники, современная зарубежная теория развития наставничества, а также достоверные результаты и выводы публикаций, монографий в зарубежных и российских изданиях.

Научная новизна исследования. Разработка механизма реализации института наставничества на современном предприятии.

Практическая значимость. Основные положения и выводы магистерской диссертации могут быть использованы руководителями организаций и предприятий различных отраслей и сфер деятельности.

Структура диссертации. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых литературных источников и приложений. Основной текст работы изложен на 151 странице.

1 Теоретические основы института наставничества в условиях современного производства

1.1 Сущность и миссия современной наставнической деятельности

Проблема наставничества сегодня очень актуальна как в нашей стране, так и за рубежом. Сегодня необходимо понимать, что кадры не появляются сами собой. Их должен кто-то учить. При этом необходимо тесное взаимодействие собственно профессионального образования и производства.

Для того чтобы лучше понять сущность наставнической деятельности необходимо рассмотреть исторические аспекты внутрифирменной подготовки.

До 1917 года, а затем и в советский период система внутрипроизводственного обучения функционировала очень эффективно [1].

На основе анализа педагогической литературы были выделены шесть исторических этапов формирования творческого отношения к труду специалистов производства.

Первый этап с 1917 по 1931 гг. Данный этап можно охарактеризовать формированием творческого отношения советских специалистов к своему труду.

На втором этапе с 1931 по 1941 гг. Период, когда появились стахановские движения. Это движение передовиков и новаторов производства сопровождалось непрерывным совершенствованием организации труда, на примере стахановцев в школах при заводах обучалось предвоенное пополнение рабочего класса.

Третий этап, который проходил с 1941 по 1960 гг.. Военное и послевоенное время, характеризуется тем, что необходимо было бесперебойное снабжение фронта вооружением и техникой, быстрое восстановление народного хозяйства, дальнейший рост производительности общественного труда, досрочное выполнение пятилетних планов, что позволяло воспитывать у молодежи чувство патриотизма, которое выступало в качестве движущего

стимула при овладении приемами новаторов, изобретателей, лауреатов Государственных премий СССР за достижения в труде.

На четвертом этапе (1961–1980 гг.) работа передовиков и новаторов производства обогатилась новым научным содержанием, стала создаваться система, охватывающая не только отбор рациональных приемов, использование инструментов и приспособлений новаторов, но и рационализацию рабочих мест, научную организацию труда во всех структурных звеньях производства [2].

В этот период система профессионального обучения кадров во многом отвечали мировым стандартам.

На пятом этапе (1980–1990 гг.) происходило быстро освоение технических новшеств и новых специальностей. Следовательно, появилась необходимость переучивать работников, в связи с чем наставничество стало очень актуальным [3].

Стоит отметить, что до конца 80-х годов в нашей стране была очень хорошая построенная система повышения квалификации и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей различных предприятий и организаций. Но в дальнейшем, в связи с упадком производства, потребность в обучении рабочих кадров резко сократилась.

Завершающий - шестой этап, который пришелся на конец девяностых годов и продлился вплоть до 2005 года, характеризуется периодом устойчивого развития современных моделей внутрифирменного профессионального обучения.

Таким образом, с 1971 года по 1980 гг., наставничество было востребовано на пике расцвета социалистической экономики. В тот период выпускники учреждений среднего и высшего профессионального образования массово устраивались на работу на нуждающиеся в специалистах предприятия.

Анализ данных периодов позволяет выявить те обстоятельства, которые вызвали подобный характер наставнического движения в 80-е годы:

- рост численности работающей занятой молодежи на предприятиях страны;
 - изменение взаимоотношений и взаимозависимости людей в процессе трудовой деятельности вследствие НТР;
 - расширение педагогического функционала трудового коллектива
- значительный рост педагогических функций трудового коллектива.

В этих условиях повысились и роль трудовых коллективов в воспитании молодежи [4].

Девяностые годы характеризуются полным упадком наставничества по причине существенного снижения финансирования и резкого сокращения работников [5].

Современная корпоративная подготовка технического профиля представляет собой процесс совершенствования знаний, умений и компетенций персонала по специализированным образовательным программам, которые направлены на удовлетворение интересов предприятий в компетентных кадрах для накопления интеллектуального, инновационного капитала в целях обеспечения конкурентоспособности данных специалистов, так и конкурентоспособности предприятия в целом.

Наставническая деятельность на современных предприятиях предполагает руководство командными проектами начинающих специалистов, в которых каждый из них выполняет четко отведенную ему роль. В сегодняшних реалиях наставническая деятельность на предприятиях представляет собой руководство командными проектами начинающих специалистов, где каждый из них выполняет четко отведенную ему роль. Это в свою очередь требует подготовку наставников внутри фирмы, направленную на приобретение межпрофессиональных компетенций, чтобы сознательно и ответственно управлять своим профессиональным развитием, а так же быть способным решать психолого–педагогические и организационно–методические задачи внутрифирменного

обучения молодых специалистов с учетом специфики конкретного предприятия. Как следствие, происходит повышение его экономической эффективности и конкурентоспособности [6].

Корпоративная подготовка современных наставников, включающая теоретические и методические положения педагогики, психологии, способствует управлению молодыми специалистами, направленными на решение стратегических задач организации и выведении в дальнейшем организацию на инновационное развитие.

Чтобы понять, что же такое «наставничество» необходимо разобраться, в сущности, и миссии современной наставнической деятельности.

Анализ терминов, принятой в теории и практике наставнической деятельности, позволил раскрыть ее сущность. Заключается она в том, что направлен данный вид деятельности на профессиональное обучение и воспитание личности молодых работников, развитие их потенциала и передачу им профессионального опыта квалифицированными наставниками для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально–профессиональной адаптации.

Анализ положений о наставничестве современных предприятий России позволил определить ее миссию, заключающуюся:

- в профессиональном обучении и воспитании молодых работников;
- повышение производительности труда;
- повышение качества подготовки новых и опытных сотрудников в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в организации; формировании корпоративной культуры молодых работников;
- участие во внедрении корпоративных стандартов и обеспечении их преемственности;
- предоставление молодым работникам возможностей карьерного роста;
- снижение текучести персонала;

- формирование сплоченного коллектива предприятия;
- формирование имиджа предприятия [7].

Функциями современной наставнической деятельности являются следующие:

- организационно–управленческая функция. Данная функция заключается в управление процессом корпоративного обучения молодых работников предприятия через создание модели управления

- социально–педагогическая функция, направленная на социально–профессиональную адаптацию молодых работников. Функция подразумевает воспитание корпоративной культуры и раскрытие потенциала личности сотрудников для выбора индивидуальной траектории профессионального развития;

- организационно–методическая функция, предполагающая разработку учебно-методического обеспечения корпоративной подготовки молодых работников предприятия, подготовку наставников, разработку системы мотиваций, эффективных методик обучения молодых работников, методических материалов, положений о наставничестве;

- информационно–консультационная функция, предполагающая эффективную и систематическую передачу профессиональных знаний и опыта; сохранение и приумножение передового опыта предприятия;

- коррекционно–реорганизующая функция, направленная на корректировку и обновление содержания и технологий корпоративного обучения молодых работников с учетом требований современного предприятия.

По содержанию деятельности определены следующие типы наставничества:

- корпоративное наставничество предполагает передачу корпоративных ценностей, знакомство с традициями, историей предприятия, с лучшими передовиками производства;

➤ социальное наставничество направлено на решение социальных и психологических проблем молодых специалистов. Роль социального наставника может исполнять любой индивид, обладающий способностью и готовностью помочь другому;

➤ квалификационное наставничество ориентировано на профессиональное сопровождение молодых специалистов в процессе их корпоративного обучения, направленного на получение профессиональной квалификации;

➤ комплементарное наставничество, представляющее собой дополняющее полупрофессиональное взаимодействие молодых работников и наставников, способствующее формированию коллективного знания. Данное наставничество предполагает взаимодействие наставников разных квалификаций и уровней с молодыми работниками, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и другим сферам [8].

По временным характеристикам выделяют:

➤ эпизодическое наставничество, предполагающее временное, фрагментарное осуществление наставничества в связи с внедрением в практику предприятия новых техник и технологий;

➤ периодическое наставничество, предполагающее дискретный характер осуществления наставничества в связи с периодическим введением сотрудников предприятия в новую должность;

➤ систематическое наставничество, предполагающее постоянный и преемственный характер обновления интеллектуальной базы кадрового состава предприятий в связи с нарастающей информационной составляющей.

Представленные типы наставничества осуществляются в таких формах, как:

1) прямое (непосредственный контакт с молодым специалистом, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке) и

опосредованное (когда оно проявляется только формально, путем советов, рекомендаций, но личные контакты сводятся к минимуму, а также влияние на его окружающую среду) [9];

2) индивидуальное (за наставником закрепляется один молодой работник) и групповое (наставничество распространяется на группу молодых стажеров);

3) открытое (двустороннее взаимодействие наставника и воспитуемого) и скрытое (когда наставник воздействует на стажера незаметно для второго);

4) коллективно–индивидуальное (наставничество над одним молодым работником осуществляет трудовой коллектив (бригада рабочих или группа специалистов) и коллективно–групповое наставничество (наставничество трудового коллектива (бригада рабочих или группа специалистов) осуществляется над группой молодых работников).

В качестве преимуществ современной наставнической деятельности в Концепции определены следующие: повышение качества обучения молодых работников различного уровня с учетом реальных потребностей и интересов предприятий; сокращение времени освоения новой техники и технологий; создание единого образовательно–производственного пространства предприятия; сокращение финансовых затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников; ускорение процесса социально–профессиональной адаптации новых сотрудников к условиям работы на предприятии и освоения производственных обязанностей и корпоративных стандартов.

В разных организациях можно встретить различные типы наставничества, например, такие как:

1 Наставничество – супервизия – наставник делится сведениями об организации, перспективах развития протеже, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля.

2 Формальное наставничество – наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах. Действуют формальные процедуры и правила наставничества.

3 Ситуационное наставничество – предоставление необходимой помощи в сложных ситуациях.

4 Неформальное наставничество. Наставник берет на себя всю ответственность за «ученика». Вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения [10].

В наставнической деятельности могут быть использованы такие техники, как:

1 «Сопровождение» – наставник берет на себя обязательства предоставления обучаемому помощи, в том числе участвует в развитии профессиональных навыков во время обучения;

2 «Посев» – у обучаемого формируются навыки либо знания, которые пока еще не актуальны, но приобретут ценность в дальнейшем, когда ситуация этого потребует.

3 «Катализация»: в данной технике, обучаемый сотрудник погружается в среду изменений, провоцируя ученика на расширение кругозора, с изменением порядка ценностей и восприятия. Обучение при достижении критического уровня переживает резкий скачок.

4 «Показ»: наставник на своем личном примере показывает определенные методики, навыки совершения определенных действий, способы решения поставленных задач, делая рабочие ситуации понятнее.

5 «Сбор урожая»: Концентрируется наставник для налаживания обратной связи с обучаемым сотрудником. Чтобы понимать – что изучено за время обучения, какие выводы были сделаны.

В организациях встречаются такие методы наставничества как:

1. Модель «Гуру и его последователь». Данная модель предполагает, что работник оказывается в подчинении «гуру», то есть наставника с авторитетом в профессиональном кругу. Новый сотрудник становится последователем, перенимая знания от «гуру». Обучаемый должен наблюдать, пытаться подражать и запоминать все наставления «гуру». Но при этом, наставник он же «гуру» ничего не разъясняет. Ученик просто наблюдает за работой наставника. Модель очень специфична, так как имеет положительные и отрицательные стороны. Плюсы модели: данная модель дает высокие профессиональные качества ученика. Минусы: нет обратной связи.

2. Модель «Мастер и подмастерье». В данной модели мастер готов делиться со своим «подмастерьем». В случае с отзывчивым учеником, данная модель будет идеальной. В том числе предполагает равные пропорции «кнута» и «пряника». Также есть как положительные стороны, так и отрицательные. Плюсы: включенность группы достаточно высокая, с оперативной адаптацией, достижением отличных результатов «на выходе», формируется команда единомышленников. Минусы: при вероятности, что мастер уйдет с предприятия, то за ним могут уйти и его ученики.

3. Модель «Творческий тандем». Очень сложная модель, так как не все наставники готовы к подобной модели. В данной модели наставник и ученик работают сообща, разделяя ответственность за результат. Эффект данной модели характеризуют: «I + I= III». Положительные стороны данной модели: быстрая адаптация, формирование полноценной команды. Отрицательные характеристики модели: если уйдет один, то за ним и уйдет второй [11].

Индивидуальные методы наставничества.

Обучение с помощью ролевой игры.

Актуальный метод отделам продаж, клиентским отдела, call-центрам. Обучение проводится менеджером–наставником как ролевая игра. Наставник выступает в роли менеджера, а стажер является «клиентом».

Обучение с помощью двойных визитов. Сотрудник и руководитель совместно посещают клиента. Данный визит предназначен для эффективного обучения сотрудников.

Групповые методы наставничества.

Обучение в малых группах. Наставник утром высылает вопросы работникам, – «На какие возражения вам нужны ответы?», «Какие типичные ситуации в общении с клиентами приводят к основным сложностям?». Главной задачей менеджеров в таком случае становится сбор информации и отправка полученных сведений наставнику. На сбор информации обычно даются 3 дня. Далее они собираются вместе, чтобы наставник рассмотрел заданные вопросы.

Для Call-центров. Собирается группа из трех-четырёх человек, с включением аудиозаписи переговоров. При обучении новичков лучше демонстрировать запись успешных переговоров, чтобы они копировали лучшие методики. Разбор вопросов предполагает рассмотрение: что заметили хорошее в переговорах? что можно улучшить в диалоге, над, чем нужно поработать?

Проблемы, существующие в современной наставнической деятельности, связаны с корпоративной подготовкой специалистов предприятия к осуществлению данного вида деятельности: недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и методах обучения; быстрое устаревание научно-методических материалов, в том числе учебной литературы; смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач [12].

1.2 Классификация понятия «наставничество»

Первым профессиональным наставником (ментором), давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий герой Ментор. С тех пор

и в течение многих сотен лет наставничество применялось главным образом по отношению к подрастающему поколению.

Тьютор (от англ. tutor) означает «домашний учитель, репетитор, (школьный) наставник, опекун». Тьюторство как одна из институционализированных форм наставничества возникло в первых британских университетах – Оксфорде (XII в.) и Кембридже (XIII в.), главной задачей которых была подготовка духовенства, являвшегося в Европе в то время практически единственным грамотным сословием, имевшим отношение к процессу формирования общественной культуры. По традиции эти университеты давали преимущественно гуманитарное образование.

Параллельно с этим наставничество начало применяться при организации труда: возник институт подмастерий, получило развитие ученичество. С этого времени и по сей день наставничество активно и с успехом используется на всех производствах [13].

Очередная волна интереса к наставничеству пришла на восьмидесятые годы прошлого века в наиболее популярных работах Д. Меггинсона (D. Megginson), Д. Клаттербака (D. Clutterbuck), Э. Парслоу (E. Parsloe). К этому времени относится и появление терминологической путаницы, в результате которой популярные термины «наставничество», «менторинг», «коучинг», «обучение на рабочем месте» стали употребляться как взаимозаменяемые.

Наставничество – не дань моде и не инновация, а достаточно традиционный метод обучения. Этот метод широко распространен и сегодня. Примеров его применения особенно много на производственных предприятиях. Более того, в современных условиях отличительной особенностью организаций является осознанность применения процесса наставничества. В таких компаниях существует специально организованная система наставничества, либо этот метод применяется непроизвольно, «по умолчанию» [14].

Ранее автор работы отмечал исторические аспекты наставнической деятельности в советский период. Но если заглянуть в историю еще глубже, то присутствие института наставничества было во времена Петра I. В Положении о Царскомесельском лицее (1811 г.), были сформулированы требования не только к лицеистам, но и к учителям–наставникам, их подбору с учётом высоких нравственных качеств, необходимых для влияния на нравственный облик воспитанников. Дидактико-методический аспект был выстроен таким образом, что ученик подражал и стремился повторить наставника

Впервые в 1860 году дидактически обоснованная система наставничества производственного обучения (в современном ее понимании) была представлена группой инженеров–механиков под руководством Д.К. Советкина в Московском техническом училище, которая обеспечивала индивидуальный учет знаний, умений и навыков учащихся [15]. Данная система обучения была продемонстрирована и получила признание как наука на международных выставках, а именно: в 1873 в Вене, в 1876 году в Филадельфии и в 1900 в Париже.

Во второй половине прошлого столетия в СССР наставничество приобретает характер массового педагогического движения, основной задачей которого было воспитание молодежи.

При этом профессионально–ориентированное наставничество осуществлялось производственными мастерами, которые также занимались и воспитательной работой с каждым молодым рабочим в процессе совместного труда. Одновременно с этим зарождаются государственные и общественные структуры, цель которых в подготовке мастеров–наставников без отрыва от производства [16].

Переход экономической системы России к рыночным отношениям сделал институт наставничества невостребованным. Однако последнее десятилетие ознаменовано возрождением наставнической деятельности – предприятия

используют данный институт как антикризисную технологию, которая обеспечивает финансовую стабильность и способствует экономическому развитию, а так же служит как система для обновления органов государственной власти и местного самоуправления [17].

Наставничество – одна из форм адаптации нового сотрудника, а также один из видов обучения. Считается, что наставничество – наиболее эффективная разновидность и важное звено обучения в организации. Конечная цель наставнической программы заключается в «создании» эффективного сотрудника для конкретной организации.

Наставничество может применяться не только к вновь принятым в организацию работникам, но и к уже работающим в организации сотрудникам, квалификацию которых по различным причинам необходимо изменить. Например, при переходе специалиста из одного структурного подразделения в другое, при повышении сотрудника в должности и т.д. Различают индивидуальную (один наставник – один ученик) и групповую (один наставник – много учеников) формы наставничества.

Наставничество предполагает такую систему обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте в реальной рабочей обстановке, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку. Обучение строится на решении реальных профессиональных задачах, которые обучающийся выполняет под руководством высококвалифицированного специалиста, имея возможность ориентироваться в работе на опыт и мнение опытного профессионала. При этом акцент делается на практическую составляющую. Положение наставника предъявляет особые требования к таким специалистам. Они должны не только профессионально выполнять свои должностные функции, но и уметь эффективно и доходчиво передавать их другим работникам.

В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и адресовано специалистам линейного звена. Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов обучения, проверенных временем и отработанных многими поколениями. Основа системы наставничества – ее включенность в систему обучения и развития персонала в целом. При этом сама система развития и обучения является частью организации.

Наставничество – экономически выгодный метод развития персонала в организации. Затраты на создание и поддержание эффективной системы наставничества несоизмеримо меньше, чем традиционные (через обучение и тренинг, особенно приглашенными специалистами) методы развития персонала. Следует учитывать, что опыт, передаваемый ученику наставником (ментором), может быть просто уникальным.

В зарубежной литературе уделяется достаточно много внимания проблеме наставничества: уточнению понятий, описанию развития процесса наставничества, классификации функций наставника, отношениям наставник – протеже и другим сторонам наставничества. Проводились исследования, которые подтверждали предположения авторов о наличии взаимосвязи наставничества с развитием карьеры, удовлетворенностью работой и ее эффективностью. По данным одного из исследований, наличие наставников у 2/3 исполнительных директоров на некоторых стадиях карьеры способствовало получению более высоких должностей и заработной платы, в отличие от тех, кто не имел наставников [18].

Обычно наставниками выбирают старших, «закаленных» служащих, обладающих богатым накопленным опытом и мудростью. Они советами,

рекомендациями и иными способами способствуют профессиональному развитию своих подопечных, оказывая важное формирующее влияние на их карьеру.

Исследовательница К. Крэм определяет наставника как человека с передовым опытом и знаниями, которому поручено обеспечение вертикальной мобильности и поддержки в процессе карьеры своим протеже. Он должен поддерживать молодого сотрудника, вести и консультировать его, научить «плавать во взрослом мире и мире работы».

В современной практике существует огромное количество понятий «наставничества». Приведем некоторые из них ниже.

«Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника–менее опытному сотруднику».

«Наставничество–форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации) [19] .

«Наставничество–это способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному сотруднику в определенной предметной области» [20] .

Наставничество–это образовательный процесс на рабочем месте. Задачи наставника: профессиональное развитие (передача стандартов, знаний, навыков, помощь в освоении нового опыта, развитие мотивации); социокультурная адаптация (ценности, нормы и правила корпоративной культуры)

«Наставничество–это не только система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников. Это еще и часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения»

«Развитая система наставничества – это хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, это мотиватор современных молодых сотрудников, чья профессиональная жизнь будет проходить в экономике знаний [21].

Приведенные характеристики наставничества частично отвечают традиционному опыту, и в то же время есть стремление учесть особенности динамично меняющейся производственной и организационной среды.

В описаниях и определениях общее то, что речь идет о способе передачи знаний и навыков от опытного сотрудника, различия связаны с тем, что из передаваемого в наставничестве считается приоритетным: делается ли акцент на передаче устоявшегося конкретного профессионального опыта (знаний, навыков), учитывается ли фиксация инновационных достижений, передается ли более широкий опыт жизни организации (нормы и правила корпоративной культуры)?

Терминология наставничества. В принятом речевом обиходе слово наставник—одновременно общеупотребительное понятие и термин, обозначающий роль сотрудника организации, который берет на себя ответственность за передачу опыта менее опытному сотруднику или стажеру. В международных компаниях часто употребляется слово «ментор». В переводе с английского языка ментор – наставник.

Для «наставляемого» есть много названий. В их число входят как официальное обозначение «лицо, в отношении которого осуществляется наставничество», более короткие формальные обозначения – «наставляемый», «подопечный», «молодой специалист», «стажер», «интерн», так и неформальные, но употребляемые в практике—«новичок», «подшефный», «протеже».

В исследовании наставничества отмечается: «Наставник ведет за собой, он должен быть погружен в ту среду, в ту деятельность, в которую вводит подшефного. Педагог в ряде случаев может оказаться теоретиком, «коуч» вообще не обязан быть просвещен в тех сферах, к свершению в которых он толкает

клиента, его задача – мобилизовать внутренние резервы последнего и создать у него установку на активную деятельность по достижению своих целей. Наставник же в большинстве случаев должен являть собою ролевую модель, пример для воспитанника как в деятельности, декларируемой как основная для освоения под руководством наставника, так и в сферах, связанных с основной косвенно» [22].

Процесс наставничества и характеристика наставников существует также и в других определениях. Но остается понятно одно, что наставник – учитель, а процесс наставничества – система обучения.

Можно дать общее определение наставника. Наставник – сотрудник имеющий опыт в своей профессиональной деятельности в определенной организации. Наставник это человек, который разделяет ценности, обеспечивает эмоциональную поддержку, консультирует, дает информацию и совет, в профессиональном плане.

1.3 Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения наставничества на предприятии (практика российского и зарубежного опыта применения института наставничества)

На российских предприятиях зарубежный опыт подготовки сотрудников внутри организации и адаптации персонала используется очень мало. Предпочтение отдается традиционным методам корпоративного обучения сотрудников организаций. Большинство предприятий нашей страны боятся что-то менять в области подготовки и повышения квалификации своих кадров.

В связи с этим становится понятно, что проблема изучения и выявления адаптационного образовательного потенциала зарубежных технологий корпоративного обучения кадров может стать актуальной для конструктивного его использования в отечественной практике наставнической деятельности.

Вместе с тем обилие таких терминов и технологий представляют для работников организаций и специалистов терминологическую неопределенность, в которой предстоит разобраться.

Большинство из перечисленных выше понятий, характеризующих наставничество перекликаются. Но они не всегда дополняют друг друга, что вносит путаницу и рассчитаны они на определённую организационную специфику компаний [23].

В ходе данной работы мы попытаемся разобраться практика российского и зарубежного опыта применения понятия наставничества

В нашей стране, как известно, свой богатый опыт наставничества, которое, особенно в 80–е годы прошлого столетия эффективно осуществлялось и, поэтому нет необходимости стремиться к новой терминологии, а стоит изучать российский опыт и помогать молодым специалистам и самим наставникам доступными для их понимания и восприятия методами обучения, адаптации и развития, заслужившими в прошлом хорошую репутацию, и позволяющими достигать адаптационного эффекта сегодня.

Если проанализировать каждый перечисленный метод, то окажется, что многие из них или дублируют то, что у нас называется наставничеством, ротацией или представляют специфику, которую не всегда можно или даже следует внедрять в отечественную практику.

Для того чтобы подтвердить сказанное, попробуем разобраться в сути перечисленных методов. По мнению специалистов, такие термины, как: шедоунг, баддинг, секондмент являются разновидностями наставничества.

Secondment – метод, заключающийся в обмене сотрудниками. В рамках метода предполагается, что сотрудника отправляют на определенное время в другое структурное подразделение организации, для овладения необходимыми навыками. Обмен сотрудниками может происходить не только внутри организации, но и организации между собой могут обмениваться сотрудниками.

Данный метод удобен для организаций, где существуют ограничения продвижения своих сотрудников с целью их развития в профессиональном плане. Обмен может быть как длительным, например, на год, может быть непродолжительным (около 100 часов рабочего времени). Программа подходит практически для всех сотрудников – менеджеров до технического персонала. Работодатель, то есть компания, сама оплачивает труд сотрудника, который перешел осваивать новые навыки, в другую организацию. Преимуществом внешнего обмена персоналом является то, что в процессе такого обмена выигрывают все три стороны [24].

Также метод способствует приобретению тех навыков и знаний, которые нельзя приобрести в процессе корпоративного обучения. Сложности реализации технологии *secondment* в проблеме адаптации сотрудников в новой для него обстановке, в изменении условий при его возвращении на прежнее место работы. Следует отметить, что в России этот метод используется крайне редко и его применение пока ограничивается только обсуждениями.

Баддинг (*buddying* – «партнерство»). Метод широко известен и применяется на западе и в Европе. Суть данной технологии заключается в адаптации начинающего специалиста через партнерство с другими сотрудниками без какой – либо иерархичности и характеризуется наличием постоянной обратной связи [24].

Данный метод позволяет достигнуть такие цели как: личностный рост сотрудников; командная работа; своевременная передача информации, способствующая донесению идей и начинаний до сотрудников самого разного уровня без искажений [23,24].

Метод *шэдоуинг* (*shadowing* – бытие тенью) используется для студентов старших курсов университетов, колледжей и применяется в компаниях, которые взаимодействуют с вузами и реализуют программы по набору выпускников к себе в штат, а так же готовы брать на работу только окончивших обучение молодых

людей без опыта работы по профессии. Перед внедрением метода шэдоунинг на предприятии существует необходимость проведения ряда тренингов для тех, за кем эти «тени» будут ходить, чтобы специалисты были максимально правдивыми, эффективными и информативными для них [24,25].

Несмотря на некоторую схожесть таких методов, как коучинг, тьюторство, менторинг и супервизорство, широко используемых в основном в зарубежной практике корпоративного обучения, следует отметить, что каждый из них весьма самостоятелен и имеет отличительные особенности.

Также существует еще ряд видов наставничества:

Обратное наставничество.

Этот вид наставничества на первый взгляд может показаться парадоксальным: опытные сотрудники, нередко менеджеры получают наставническую поддержку от молодых сотрудников. Например, сотрудники с большим стажем могут заметно выиграть от наставничества со стороны недавно пришедших молодых коллег, которые владеют современными техническими навыками, особенно в компьютеризированных рабочих процессах. Такая практика наставничества непривычна, однако постепенно она все больше входит в жизнь динамичных, обновляющихся организаций [27].

Североамериканская концепция наставничества.

Североамериканская концепция наставничества подразумевает помощь человека, старшего по возрасту или более профессионального молодому специалисту. В рамках данной концепции наставником может являться прямой руководитель: происходит одностороннее обучение молодого специалиста. Молодой сотрудник учится у своего наставника, перенимает его опыт, следует его советам и наставлениям. Основа отношений – авторитет и влияние наставника. Его задача – давать советы и направлять поведение молодого специалиста. Такая модель называется «Спонсорским наставничеством» (Sponsoring mentoring) [27].

Европейская концепция наставничества.

Европейское понимание наставничества, наоборот, предполагает, что наставник обладает скорее большим опытом в том или ином вопросе, чем большим влиянием. Эта модель подразумевает «забывание» любых значимых различий, чтобы обе стороны могли вести себя на равных и отношения были построены на доверии. В данной модели обучаемый называется не протеже, а ученик (mentee). Отношения предполагают двустороннее обучение: наставник и ученик учатся друг у друга, и их отношения являются взаимовыгодными. Задача наставника в этой модели – консультировать обучаемого, применяя коучинг и фасилитацию. Фасилитация в переводе с английского языка обозначает – посредник [26,27]. В европейской модели непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но, как правило, является участником процесса обучения своего подчиненного. Эта модель получила название «Развивающее наставничество» (Develop mental mentoring) [27].

Анализ термина «ментор», таким образом, показывает, что данный метод из числа вышеописанных, в наибольшей степени, имеет отношение к наставничеству, но также отличается спецификой. «Менторство» – это отношения между человеком, не имеющим опыта в какой-либо деятельности и профессионалом в данном виде работы. Сегодня же идея менторинга – это альянс специалистов, созданный, чтобы помочь развитию участников программы или проекта; помочь в создании нового бизнеса. Если посмотреть, как данный термин применяется в образовании, то менторство понимается как личностные долговременные взаимоотношения между опытным наставником и студентом–новичком, которые позволяют последнему развиваться профессионально, академически или лично [26].

Еще один вид наставничества – Coaching.

Коучинг в отличие от менторинга направлен на самостоятельный поиск решения проблемы обучаемым под руководством коуча [28].

В России коучинг достаточно известен как технология обучения на рабочем месте.

Коучинг имеет разновидность. Так одним из наиболее распространенных видов коучинга, является e-coaching (коучинг онлайн – сетевое наставничество), осуществляемое по телефону, в режиме онлайн. Удобство метода заключается еще и в том, что сессии могут быть разными по длительности и проводить их можно часто в зависимости от возникающих вопросов к коучу или наставнику и требований обучаемого [29].

Тьюторство, еще один из распространенных методов корпоративного обучения. Данный метод предполагает обсуждение опыта использования полученных знаний на практике. Практически все категории сотрудников могут служить аудиторией этого вида обучения: молодые, опытные и новые сотрудники (в том числе опытные), которые поступили на работу в компанию. Суть данного метода заключается во включении обучаемых в процесс решения деловых задач руководителей и предполагает контакты с другими сотрудниками.

Супервизорство – заключается в наблюдении за профессиональной деятельностью сотрудника и оценке уровня сформированности его навыков и компетенций [30].

В отечественной практике обучения персонала хорошо известен такой метод, как инструктаж. Представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и проводимый как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому широко используется на всех уровнях современных организаций.

Наряду с вышперечисленными методами корпоративного обучения выделяют неформальный метод как *storytelling*. Суть метода заключается в рассказывании историй из прошлого профессионального опыта. Данный метод

обычно преобразован в программу, например тренинг, электронный курс. За рубежом созданы сообщества корпоративных сторителлеров, которые объединяют не только активно практикующих его бизнес – тренеров, но и мотивационных спикеров, своей личной историей зажигающих людей на достижение выдающихся результатов [31].

Еще один метод, приближенный к методике инструктажа – scaffolding.

Скаффолдинг – это стратегия обучения, который имеет место в ситуациях взаимодействия наставника и обучаемого сотрудника по решению проблем или задач [32].

Обычно приемами скаффолдинга являются такие, как активация уже имеющихся знаний, подсказки обучаемым, какую стратегию выполнения задания лучше выбрать, использование тактики «размышление вслух», проговаривание или озвучивание процесса размышления над заданием после его выполнения, вопросы, совместная работа, моделирование, методы снижения напряжения, практическая помощь и пр. В то же время практика свидетельствует, что стратегия скаффолдинга более целесообразна в системе вузовского обучения, особенно магистрантов и аспирантов, а в системе адаптации, как правило, сложна для применения из-за недостаточной компетентности как молодых специалистов, так иногда и самих наставников [33].

Выбор данных форм и методов корпоративного обучения персонала предприятий обусловлен тем обстоятельством, что они востребованы и прижились в условиях российской промышленности в силу специфичности её производственных факторов и эффективны именно в предложенном контексте на данном этапе её развития.

Вывод по данному разделу:

рассмотрение зарубежных технологий корпоративного обучения персонала компаний, позволяет сделать вывод о том, что не их количественное соотношение, а именно гармоничный и целостный спектр применяемых технологий в

отечественной практике наставнической деятельности играет ключевую роль при передаче накопленного опыта профессиональной деятельности молодому поколению, призванному обеспечивать конкурентные позиции современного производства.

2 Пути повышения производительности труда современного предприятия

2.1 Виды производительности труда современного предприятия

Труд в любой организации занимает центральное место, так как благодаря рабочей силе создается прибавочный продукт. Производительность труда – это экономический вид, обозначающий уровень плодотворности целесообразной работы людей по производству материальных и духовных благ.

В производстве любого продукта принимает участие живой труд, т.е. труд, затрачиваемый работниками непосредственно в процессе производства продукта, и труд прошлый, затраченный другими работниками и овеществленный в орудиях труда, зданиях, сооружениях, сырье, материалах, топливе, энергии [34].

Производительность труда характеризует соотношение между результатами и затратами труда на его достижение. Проблемы производительности труда исследовались многими учеными. А. Смит и Д. Рикардо заложили основы учения о производительности труда. Г. Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности. Но до сих пор учеными исследуется сущность производительности труда.

В процессе труда используются такие факторы, как предметы труда, средства труда, рабочая сила. Результатом любого процесса труд является благо, т. е. товары или услуги. В процессе труда используется как живой, так и

овеществленный (прошлый) труд. Поэтому производительность труда – это показатель, характеризующий его результативность, отдачу каждого используемого ресурса труда.

Производительность труда является и показателем экономической эффективности трудовой деятельности работников, отражающим способность работников создавать в единицу времени большее или меньшее количество продукции. Поэтому производительность труда является функцией живого труда и выражает его продуктивность. Производительность живого (индивидуального) труда выражается через затраты [35]

Производительность труда – это показатель эффективности работы сотрудников предприятия, продуктивность их производственной деятельности.

Виды производительности труда

Фактическая	Наличная	Потенциальная
-------------	----------	---------------

Рисунок 1 – Виды производительности труда

Виды производительности:

- фактическая – отношение фактического выпуска продукта к трудовым затратам, необходимые для его производства или изготовления;
- наличная – показывает количество продукта, который можно произвести при исключении таких потерь как ожидания и простои;
- потенциальная – величина выработки, получаемая путем расчетов при устранении всех остальных факторов потерь в процессах организации производственных операций, а также при совершенствовании, как материалов, так и оборудования.

Существует необходимость правильно оценивать и измерять эффективность сотрудников с целью качественного управления ею. Выделяют 7 различных критериев результативности системы организации производства:

- действенность – степень достижения предприятием поставленных перед ним целей.
- экономичность – степень использования предприятием доступных ресурсов.
- качество – степень соответствия предприятия требованиям, ожиданиям и спецификациям.
- прибыльность – соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.
- производительность – соотношение количества продукта предприятия и количества затрат на производство соответствующего продукта.
- качество трудовой жизни – это представление сотрудников предприятия о социально–технических аспектах предприятия, выбранном им пути;
- внедрение новшеств – прикладное творчество [36].

2.2 Факторы роста и резервы повышения производительности труда

Фактора роста производительности труда – источники, в результате влияния которых изменяется уровень производительности труда. Факторы производительности труда очень разнообразны и многогранны, поэтому на макро – и микроуровне для целей прогнозирования и планирования роста производительности труда, а также их системного восприятия применяются различные группировки.

На рисунке 2 отражена классификация факторов роста производительности труда.



Рисунок 2 – Классификация факторов, воздействующих на рост производительности труда

Создание, освоение и внедрение новой техники; освоение и применение прогрессивных технологий; повышение качества и конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках; комплексная автоматизация производства и управление производственными процессами; модернизация действующего оборудования и производства; поддержание конкурентоспособности – все это включено в материально–технические факторы повышения производительности труда.

Организационно–экономическими и структурными факторами являются:

- перестройка производства под требования рынка;
- совершенствование организации производства;
- внедрение НОТ;
- развитие прогрессивных структур и функций управления производством и персоналом, повышение качества продукции, ее конкурентоспособности.

Административные и методические предпосылки для повышения производительности труда на всех уровнях создаются посредством экономико–правовых и нормативных факторов. А так же они зависят от роли государства и правительства в содействии субъектам реального сектора экономики в работе по повышению производительности труда. К данным факторам относятся:

- совершенствование нормативно–правового обеспечения роста производительности труда;
- усиление экономических стимулов и развитие самоорганизации на микро– и макроуровне;
- создание базы научно–методического обеспечения и информации для субъектов экономики.

Факторы, материально стимулирующие работников, включают:

1. повышение уровня тарифной ставки;
2. совершенствование системы оплаты труда;
3. совершенствование системы поощрений и др.

Социально–психологические факторы играют также большую роль в повышении производительности труда. Они определяются стилем руководства в подразделениях, на предприятии в целом; мотивацией управления экономикой. Их влияние характеризуется естественными и общественными условиями, в которых трудятся работники предприятия; уровнем подготовки коллективов, степенью дисциплинированности работников, их трудовой и творческой активностью, системой ценностных ориентиров коллектива; качеством, а также социально–демографическим составом трудовых коллективов.

Факторы роста производительности труда и пути ее повышения на уровне предприятия считаются приоритетными и одновременно являются залогом повышения производительности труда на макро уровне.

Анализ существующих резервов, которые делают возможным повысить производительность труда в определенных организационно–экономических условиях производства по каждому структурному производственному подразделению и предприятию в целом, напрямую связан с использованием каждой группы факторов производства [37].

Под резервами роста производительности труда понимают неиспользованные реальные возможности экономии затрат живого и

овещественного труда. Резервы используются и вновь возникают под влиянием различных факторов (рассмотренных выше). Количественно наличие резервов можно определить как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнями производительности труда за определенный промежуток времени. Облегчить выявление основных причин, которые привели к потерям и непроизводительным затратам труда по каждому фактору производительности труда, а так же определить пути их устранения, возможно при классифицировании совокупности резервов в соответствии с классификацией факторов.

Общепринято классифицировать резервы по уровню их возникновения. На рисунке 3 представлена классификация резервов по уровню их возникновения.



Рисунок 3 – Классификация резервов по уровню их возникновения

Общегосударственные – это макроэкономические резервы. Их использование оказывает влияние на рост производительности труда в реальном секторе экономики страны. Они связаны с рациональным размещением производства по территории страны с учетом наличия сырьевых и других материальных ресурсов, квалифицированной рабочей силы, состоянием занятости населения, недоиспользованием рыночных методов хозяйствования и т.д.

Наличие региональных резервов свидетельствует о возможности более рационального и оптимального использования производительных сил, характерных для данного региона.

Межотраслевые резервы определяются необходимостью улучшения межотраслевых связей, транспортных потоков продукции, укрепления договорной дисциплины между предприятиями разных отраслей [38,39].

Отраслевые резервы указывают на возможности повышения производительности труда за счет развития эффективной специализации и кооперации предприятий внутри конкретной отрасли экономики.

Самую большую группу резервов роста производительности труда составляют внутрипроизводственные резервы. Они определяются недостатками в использовании на предприятии сырья, материалов, оборудования, рабочего времени и рабочей силы. Серьезные резервы этой группы обусловлены низким уровнем механизации и автоматизации труда на вспомогательных работах и подсобных производствах.

По срокам использования резервы роста производительности труда делятся на текущие и перспективные. Использование текущих резервов планируется в краткосрочном временном периоде – в течение месяца, квартала, года – в зависимости от реальных возможностей предприятия. Перспективными называются резервы, для реализации которых в ближайшее время у предприятия нет достаточных ресурсов, и использование которых намечается в перспективе – через год или большее количество лет.

С понятиями «факторы» и «резервы» тесно связано понятие «пути повышения производительности труда», т.е. конкретные направления повышения производительности труда за счет использования определенных факторов и резервов роста производительности труда и их ранжирования по приоритетности для данного предприятия во временном периоде.

Производительность труда изменяется под воздействием факторов, которые могут быть внешними по отношению к предприятию и внутренними.

К внешним факторам относятся:

- природные – в сложных природных условиях производительность труда снижается. Например: туман, жара, холод, влажность;
- политические – по воле государства происходит накопление капитала в руках немногих, что приводит к массовому охлаждению к труду;
- общеэкономические – кредитная, налоговая политика, системы разрешений (лицензий) и квот, свобода предпринимательства и т. д.

Внутренние факторы:

- изменение объема и структуры производства;
- применение достижений науки и техники в производстве;
- совершенствование организации производства и управления на предприятии;
- совершенствование организации и стимулирования труда [39].

Повышение производительности труда имеет место тогда, когда доля живого труда уменьшается, а удельный вес овеществленного труда увеличивается. Этот рост происходит таким образом, что общая сумма труда, заключающаяся в товаре, сокращается. Трудовой метод измерения производительности труда характеризует отношение нормативных затрат к фактическим затратам рабочего времени [39].

Наиболее общий подход определения производительности труда может быть выражен формулой:

$$П_t = П/T \quad (1)$$

где $П_t$ – производительность труда; $П$ – продукт в той или иной форме; T – затраты живого труда.

В процессе труда используются такие факторы как предметы труда, средства труда, рабочая сила. На производительность труда влияют две группы факторов:

- экстенсивные факторы, т.е. использование рабочего времени;
- интенсивные факторы, т.е. снижение трудоемкости изготовления продукции за счет внедрения новой техники, механизации и автоматизации производственных процессов, совершенствования технологии и организации производства, осуществление организационно–технических мероприятий, направленных на снижение трудоемкости изготовления продукции [39].

Важным этапом аналитической работы на предприятии является поиск резервов для повышения производительности труда.

Снижение темпов роста производительности труда отрицательно сказывается практически на всех сторонах производственно – хозяйственной деятельности предприятия [39,40].

Производительность труда на предприятии за определенный период, изменяется под воздействием многих причин. По существу все факторы, влияющие на изменение объема производства и численности работников предприятия, оказывают влияние и на изменение производительности труда.

Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня. В практике планирования и учета на большинстве действующих российских предприятий все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам:

- регионально–экономические факторы (природно – климатические условия, их изменения);
- факторы ускорения НТП (изменение технического уровня производства)

- экономические факторы (совершенствование управления, организации производства и труда; планирование и управление кадрами и т.д.)
- факторы структурных сдвигов (изменение объема и структуры производства)
- социальные факторы человеческий фактор; сокращение объемов вредного и тяжелого труда; прочие факторы.
- улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, сокращение текучести кадров)
- экономии материальных ресурсов, предметов труда и средств [41].

Под резервами роста производительности труда понимаются не использованные еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда выявляются и реализуются непосредственно на предприятии.

Производительность труда характеризует соотношение между результатами и затратами труда на его достижение. Проблемы производительности труда исследовались многими учеными. А. Смит и Д. Рикардо заложили основы учения о производительности труда. Г. Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности. Но до сих пор учеными исследуется сущность производительности труда.

В процессе труда используются такие факторы, как предметы труда, средства труда, рабочая сила. Результатом любого процесса труд является благо, т. е. товары или услуги. Поэтому производительность труда – это показатель, характеризующий его результативность, отдачу каждого используемого ресурса труда.

Производительность труда является и показателем экономической эффективности трудовой деятельности работников, отражающим способность работников создавать в единицу времени большее или меньшее количество продукции. Поэтому производительность труда является функцией живого труда и

выражает его продуктивность. Производительность живого (индивидуального) труда выражается через затраты рабочего времени на производство единицы продукции и рассчитывается по формуле:

$$P_{и} = \frac{M}{T_{и}} , \quad (2)$$

где: $P_{и}$ – производительность живого (индивидуального) труда; M –масса выработанной продукции; $T_{и}$ –затраты живого труда.

Однако на производство продукции затрачивается как живой труд, так и овеществленный в виде сырья, материалов, машин, оборудования, энергии. Поэтому производительность труда, рассчитанная с учетом совокупных затрат труда, называется общественной производительностью труда. Общественная производительность труда рассчитывается по формуле:

$$P_{о} = \frac{M}{T_{и} + T_{ов}} , \quad (3)$$

где: $P_{о}$ – общественная производительность труда; M –масса выработанной продукции; $T_{и}$ – затраты живого труда; $T_{ов}$ – затраты овеществленного (прошлого) труда.

Производительность труда является показателем его эффективности. Поэтому понятие эффективности труда шире и включает, наряду с экономическим обоснованием, еще и психофизиологическое, и социальное. Психофизиологический характер эффективности труда заключается в определении степени и направленности воздействия трудового процесса на организм человека. Социальный аспект предполагает обеспечение возможности развития, самосовершенствования человека в процессе труда.

Таким образом, эффективность труда обеспечивает учет качества труда и необходимость его экономного использования. Для расчета общего показателя эффективности $P_{и}$ труда можно использовать формулу:

$$\text{Э} = \frac{\text{О}}{\text{Ч}} \cdot \text{К} , \quad (4)$$

где Э – общая эффективность труда; О – объем работы в единицу времени; Ч – численность работников; К – показатель качества труда.

Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше трудозатраты при неизменном объеме работы.

В ходе производственно–хозяйственной деятельности на предприятии производительность труда может иметь положительную и отрицательную динамику. Поэтому основной задачей организации труда является обеспечение роста производительности труда. Суть роста производительности труда заключается в том, что любые изменения в процессе труда должны сокращать рабочее время на производство данного товара, увеличивая количество производимых потребительных стоимостей.

Факторы производительности труда – это причины объективного и субъективного свойства, оказывающие влияние и обуславливающие динамику производительности труда.

На уровень и динамику производительности труда оказывает влияние множество факторов.

В зависимости от направленности действия выделяют две группы факторов:

- повышающие производительность труда; к их числу можно отнести совершенствование организации труда, экономию рабочего времени, комплексное использование сырья, мотивацию работников и др.;

- понижающие производительность труда, в состав которых включаются недостатки в организации труда, перебои в материально–техническом обеспечении трудового процесса, неблагоприятные природно–климатические условия, плохая трудовая дисциплина и др.

По уровню влияния выделяют внешние и внутренние факторы производительности труда. Внешние связаны с изменением ассортимента продукции в соответствии с изменяющимся спросом на рынке, изменяющиеся социально–экономические условия в обществе, уровень кооперации с другими предприятиями и др. Внутренние факторы связаны с уровнем технической вооруженности процесса труда, с эффективностью систем стимулирования труда, т. е. это те факторы, которые обусловлены качеством организации предпринимательской деятельности.

По внутреннему содержанию все факторы принято объединять в следующие основные группы:

- материально – технические факторы: механизация и автоматизация производства, освоение и применение прогрессивных технологий, сокращение затрат живого труда, экономия всех видов ресурсов, углубление специализации оборудования и др.;

- организационные факторы. Среди них выделим основные: организация материально–технического снабжения, организационно–техническая подготовка производства, рациональное разделение и кооперация труда, улучшение условий труда, рациональная расстановка и эффективное использование кадров предприятия и др.;

- социально–экономические факторы: уровень квалификации работников, их мотивация к активному труду; отношение работников к труду и трудовая дисциплина; изменение форм собственности на средства производства; развитие производственной демократии на предприятии;

- экономико – правовые и нормативные факторы, которые призваны регулировать систему социально–трудовых отношений и быть методической основой роста производительности труда.

На производительность труда оказывают также влияние еще два важнейших фактора, которые требуют особого внимания: интенсивность и напряженность труда.

Интенсивность труда представляет собой скорость расходования человеческой энергии и измеряется затратами нервной и мускульной энергии человека в единицу рабочего времени. Интенсивность труда определяют физические нагрузки в процессе труда, степень нервного напряжения при выполнении работ, сам темп работы, монотонность труда, условия труда и т.п.

Понятно, что интенсивность труда может меняться не только под влиянием внешних факторов, но и в зависимости от желания человека и его объективных физиологических возможностей. Поэтому выделяют физиологическую, среднюю и максимальную интенсивность труда. Физиологическая интенсивность труда по своей экономической сути сродни благоприятным условиям труда, когда работник в процессе трудовой деятельности не только не утомляется, но и самосовершенствуется и не наносит никакого вреда своему здоровью. Максимально возможная интенсивность труда – это такая интенсивность, которая вообще возможна хотя бы на короткое время.

Внедрение новой техники и прогрессивных технологий объективно устанавливают определенную степень интенсивности труда работника. При росте интенсивности труда возрастает и количество производимой продукции или оказываемых услуг, т. е. сокращается время на производство единицы продукции и растет производительность труда.

Напряженность труда является показателем интенсивности труда и представляет собой степень интенсивности труда по отношению к ее максимальной величине, принимаемой за единицу (как границы максимально допустимых возможностей человека). Напряженность труда может быть различной при равной его интенсивности. Обусловлено это тем, что разные работники могут работать с одинаковой интенсивностью, обусловленной

техникой и технологией производства, но в силу недостатка опыта, сноровки, умений для одних работников труд более напряженный, чем для других.

Основой производительности труда является производительная сила труда, которая представляет собой способность работника в определенных условиях обеспечить достижение определенного результата.

Разница между производительной силой труда и производительностью труда является резервом роста производительности труда.

Под резервами роста производительности труда понимают неиспользованные возможности эффективного использования и экономии живого и прошлого (овеществленного) труда.

В зависимости от элементов процесса труда выделяют две группы резервов:

1) резервы улучшения использования живого труда (рабочей силы)—это все виды резервов, связанных с организацией труда, с условиями труда, с кадровой политикой, с мотивацией труда;

2) резервы более эффективного использования средств труда и предметов труда, которые являются основными и оборотными фондами предприятия. В эту группу включаются резервы лучшего использования основных фондов, как по времени, так и по мощности, а также резервы комплексного использования и экономии оборотных фондов.

По месту выявления и использования все резервы делятся:

➤ на общегосударственные (рациональное использование занятого населения, комплексное использование природных ресурсов);

➤ на региональные (возможности лучшего использования производственного потенциала региона);

➤ на отраслевые и межотраслевые (совершенствование использования связей между отраслями, комбинирование и концентрация производства);

➤ на внутрипроизводственные (резервы снижения трудоемкости и резервы лучшего использования совокупного рабочего времени).

В зависимости от времени использования все резервы делятся на текущие, реализация которых возможна без дополнительных финансовых вложений и остановки производства, и перспективные, требующие масштабные капитальные вложения на техническое перевооружение, реконструкцию или модернизацию действующего предприятия. Реализация перспективных резервов требует не только больших временных затрат, но и основательной подготовительной работы.

Основными показателями, используемыми для определения производительности труда, являются производительность индивидуального и общественного труда, выработка, трудоемкость, эффективность использования фонда рабочего времени.

Часто производительность труда отождествляется с показателем выработки. Но между ними есть различие. Производительность труда определяется как отношение массы произведенной продукции ко времени, затрачиваемому на ее производство, и выражается в количестве продукции, изготавливаемой в единицу времени.

Трудоемкость продукции предприятия в целом определяется суммированием трудоемкости тех видов работ, которые затрачиваются на ее производство. Поэтому выделяют:

- технологическую трудоемкость, определяемую на основе учета затрат труда основных производственных рабочих;
- трудоемкость обслуживания, т. е. затраты труда рабочих обслуживающих производство в основных и вспомогательных цехах;
- производственную трудоемкость, учитывающую затраты труда и основных, и вспомогательных рабочих;
- трудоемкость управления, т. е. затраты труда руководителей, специалистов, технических исполнителей и прочего персонала;

Суммирование трудоемкости всех видов затрат труда дает полную трудоемкость [41,42]:

Эффективность использования фонда рабочего времени характеризуется ростом доли времени производительной работы основных рабочих. Поэтому для роста эффективности использования совокупного фонда рабочего времени необходимо снижать его потери либо увеличивать долю основных производственных рабочих. На предприятии может наблюдаться экстенсивная тенденция, когда производительность труда растет за счет увеличения фонда рабочего времени. Обеспеченный снижением трудоемкости рост производительности труда (рост количества производимой продукции при неизменном фонде рабочего времени) указывает на интенсивный путь развития предприятия.

Показатели, которые используют для измерения производительности труда, должны удовлетворять следующим требованиям:

- 1) обеспечивать наиболее точное соизмерение произведенной продукции с затратами труда на ее изготовление;
- 2) выдерживать единый подход к оценке производительности труда на всех уровнях;
- 3) создавать возможность для объективного сопоставления темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы;
- 4) обеспечивать сравнимость уровней производительности труда различных предприятий и различных отраслей;
- 5) не допускать повторного счета при измерении уровня и темпов роста средней выработки [42,43].

2.3 Пути повышения производительности труда на предприятии

Любая организация отличается определённым уровнем производительности труда, обладающим возможностью повышаться или понижаться в зависимости от различных факторов. Для того чтобы предприятие могло развиваться в существующих условиях, должен осуществляться непрерывный процесс повышения производительности труда.

Таким образом, основным условием развития производства является рост производительности труда. Он имеет существенную значимость, как фактор снижения издержек и получения прибыли, которая необходима для дальнейшего развития производства.

Повышение производительности труда является сегодня одной из наиболее актуальных проблем в бизнесе. По данным различных исследований, российские предприятия катастрофически отстают по этому показателю от европейских, японских и американских компаний.

Поиск резервов производительности труда, разработка мероприятий по реализации этих резервов и конечно внедрение этих мероприятий – один из главных этапов аналитической работы на предприятии.

Повышение производительности труда – приоритетное направление развития экономики промышленно – развитых стран. В нынешнее время эта проблема несет в себе не меньше актуальности для России, поскольку при переходе к рыночной экономике рост производительности труда остается главным источником экономического роста [44].

Но в последнее время интерес к вопросам производительности труда заметно падает. В советское время считалось, что производительность труда является одним из главных показателей при оценке хозяйственной деятельности. При становлении рыночных отношений главную роль играла прибыль.

Проблемы, связанные с рынком, вышли сейчас на передний план. Перед наукой встали новые задачи, нужны исследования, затрагивающие специфику функционирования производительности труда в рыночных условиях [44].

В настоящее время особенно актуальным становится вопрос модернизации оборудования и рабочих мест как основных составляющих в вопросе повышения эффективности труда. Ни для кого не секрет, что большинство предприятий реального сектора экономики находятся в упадке, и в первую очередь, причиной является значительный износ парка оборудования.

Производительность труда – важнейший показатель в хозяйственной деятельности предприятия в современной рыночной экономике. Постоянный рост производительности труда на предприятии – неотъемлемое условие повышения конкурентоспособности предприятия. Рост производительности труда должен быть сопоставим с ростом заработной платы.

Цель и задачи. Целью данной работы поставлено изучение производительности труда на предприятии и рассмотрение путей ее повышения.

Основная часть. В современных условиях рынка и нарастающей конкуренции производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности общественного производства. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива [45].

Повышение производительности труда в любой системе может происходить различными путями под воздействием различных факторов. Она может повышаться, если наблюдается одна из следующих ситуаций:

- объем продукции растет, а затраты снижаются;
- объем продукции растет быстрее, чем затраты;
- объем продукции остается без изменения, в то время как затраты снижаются (например, в результате реализации программ по сокращению издержек);

- объем продукции растет при неизменных затратах;
- объем продукции снижается более медленными темпами, чем затраты.

Рост производительности труда не может быть беспредельным. Экономически разумные пределы роста производительности труда диктуются условием увеличения массы потребительных стоимостей и повышения качества продукции. Стремление к безмерному росту производительности труда за счет сокращения численности работающих может привести к снижению объема и качества выпускаемой продукции [46].

Основным источником удовлетворения потребностей трудящихся является оплата труда, будучи правильно организованной, она содействует вовлечению людей в производство, становится важнейшим средством материального стимулирования непрерывного роста производства, повышения его эффективности.

Рост производительности труда является важнейшим условием увеличения объема товарооборота при снижении торговых расходов.

Для повышения производительности труда в торговле требуется совершенствовать взаимоотношения торговли и промышленности на основе более глубокого разделения труда, повышения роли поставщиков в доработке товаров. То, что торговля занимается в большей мере операциями по фасовке, подготовке товаров к продаже снижает эффективность и производительность труда в торговле [47].

Серьезный резерв повышения эффективности труда состоит в преодолении текучести кадров, сокращении потерь рабочего времени. Текучесть кадров объясняется такими процессами, как освоение и быстрое развитие новых районов и т.д. В значительной мере она зависит от частных причин: неудовлетворенности условиями труда, сложности повышения квалификации, необеспеченности жилой площадью, недостатками в механизации тяжелых работ и низким уровнем заработной платы [47]. Преодолеть текучесть кадров можно с помощью таких мер,

как облегчение и оздоровление условий труда, укрепление трудовой дисциплины, четкое распределение обязанностей между работниками.

Вывод. Повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, поэтому необходимы управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта). В системе управления производительностью должны сочетаться также два направления: мотивационное и техническое, т.е. усиление заинтересованности в повышении производительности труда и обеспечение условий ее роста.

Все вышесказанное определяет актуальность более детальной разработки вопроса разработки и реализации мероприятий по повышению производительности труда, созданию и модернизации рабочих мест.

В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 9 июля 2014 года №1250–р утвержден План мероприятий по повышению производительности труда, созданию и модернизации рабочих мест (План). Мероприятия Плана предусматривают реализацию поручений Президента России по мониторингу достижения целевых показателей социально–экономического развития и о дополнительных мерах по стимулированию экономического роста от 14 мая 2014 года №Пр –1159.

План включает семь основных направлений:

- 1) стимулирование инвестиционной деятельности для обновления и модернизации производства;
- 2) материальное стимулирование технологического обновления;
- 3) мероприятия по замене устаревших рабочих мест;
- 4) поощрение профессионального развития работников;
- 5) меры, способствующие мобильности трудовых ресурсов;
- 6) мероприятия, направленные на повышение производительности труда в компаниях с государственным участием;

7) меры по увеличению занятости в сферах индивидуального и малого предпринимательства [48].

В докладе Правительства от 7 декабря 2014г. представлена следующая информация о ходе выполнения данного Плана мероприятий. В частности, в рамках реализации Плана упрощены процедуры отбора инвестиционных проектов в целях предоставления государственных гарантий за счёт сокращения срока рассмотрения проектов межведомственной комиссией с 90 до 45 дней.

На базе федерального государственного автономного учреждения «Российский фонд технологического развития» (РФТР) создан Фонд развития промышленности. В рамках фонда развития промышленности будет создан институт развития, основная задача которого – выдача займов на этапе финансирования промышленных предприятий (разработка научно-исследовательских и опытно – конструкторских работ, технико-экономических и финансово-экономических обоснований, проектно – изыскательских работ), сообщает пресс-служба правительства РФ.

Статистика свидетельствует, что финансирование Фонда развития промышленности в 2014 году составило 20 млрд рублей. Проектом федерального бюджета на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов предусмотрено финансирование указанного фонда в форме предоставления субсидий на финансирование государственного задания и другие цели федеральному государственному автономному учреждению «Российский фонд технологического развития» в объёме 13,4 млрд рублей.

Проводя анализ ситуации, следует более подробно рассмотреть вопрос о критериях финансирования проектов и целесообразности выделения средств. Наиболее вероятно, что средства Фонда развития промышленности будут направлены на развитие наукоемких отраслей промышленности. Поэтому вопрос о распределении средств между всеми участниками рынка на конкурсной основе подлежит детальной проработке.

Также в рамках реализации Плана мероприятий принят Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон "Об охране окружающей среды", а также отдельные законодательные акты Российской Федерации"» о совершенствовании системы нормирования в области охраны окружающей среды и введении мер экономического стимулирования хозяйствующих субъектов для внедрения наилучших доступных технологий.

В рамках повышения мобильности трудовых ресурсов принят Федеральный закон «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации относительно законодательного регулирования отношений по найму жилых помещений жилищного фонда социального использования» о развитии рынка арендного жилья.

Особого внимания заслуживает тот факт, что Минтруд утвердил реестр профессиональных стандартов, основанный на их классификации и кодировании по областям профессиональной деятельности. Профстандарты разрабатываются по приоритетным направлениям развития экономики, утверждённым Правительством России «дорожным картам», предложениям работодателей.

При Национальном совете при Президенте России по профессиональным квалификациям образована рабочая группа, которая проводит экспертизу проектов профстандартов. В целях учёта отраслевой специфики при Национальном совете сформированы советы по профессиональным квалификациям в области финансового рынка, nano индустрии, жилищно-коммунального хозяйства, строительства, индустрии гостеприимства, сварки, информационных технологий, железнодорожного транспорта, лифтового хозяйства, здравоохранения, электроэнергетики.

По состоянию на 30 декабря 2014 года приказами Минтруда утверждено 403 профессиональных стандарта.

В соответствии с Постановлением от 22 января 2015 года № 35, подготовленным Минтрудом устанавливаются порядок и условия предоставления в 2015 году субсидий субъектам Федерации на реализацию дополнительных мероприятий по снижению напряжённости на рынке труда.

Эти субсидии должны обеспечить реализацию мероприятий по следующим направлениям:

1. для работников, находящихся на грани увольнения, а также участниками данного мероприятия могут быть сотрудники, работающие в режиме неполного рабочего времени);

2. трудоустройство частными агентствами занятости работников организаций, которые находятся под риском увольнения.

3. опережающее профессиональное обучение и стажировка работников организаций, которые находятся под риском увольнения, и граждан, которые ищут работу (в качестве участников мероприятий могут быть работники крупных промышленных предприятий, находящиеся под риском увольнения);

4. стимулирование занятости молодёжи при реализации социальных проектов путем предоставления грантов на реализацию социальных проектов в размере 300 тыс. рублей;

5. социальная занятость инвалидов, включающая сохранение рабочих мест, на которых работают инвалиды, а также создание рабочих мест для их трудоустройства на некоммерческих предприятиях

Субсидии будут предоставляться субъектам Федерации, которые пройдут отбор на право получения данной субсидии. Одно из условий предоставления субсидии – наличие региональной программы, предусматривающей реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряжённости на рынке труда в 2015 году [49].

Региональные программы будут проходить экспертную оценку. По результатам экспертной оценки региональные программы будут рассматриваться с

целью отбора межведомственной комиссией, сформированной при Минтруде России.

Общий объём средств федерального бюджета на реализацию этих мероприятий составляет 52 155,7 млн рублей.

В основу создания условий для профессионального развития работников положены крупнейшие проекты направления "Молодые профессионалы" Агентства стратегических инициатив (АСИ) – дуальное образование и WorldSkills. WorldSkills представляет собой международное некоммерческое движение, целью которого является повышение престижа рабочих профессий и развитие профессионального образования путем гармонизации лучших практик и профессиональных стандартов во всем мире посредством организации и проведения конкурсов профессионального мастерства, как в каждой отдельной стране, так и во всем мире в целом.

По состоянию на июнь 2014 года в топ–10 регионов рейтинга WorldSkills Russia входят: Республика Татарстан, Москва, Московская область, Тамбовская область, Свердловская область, Республика Марий Эл, Самарская область, Тюменская область, Ульяновская область и Челябинская область. Томская область находится на 38 месте.

В настоящее время разработан проект предложений Экспертного совета при правительстве РФ (ОЭСР), который обосновывает целесообразность реализации Плана. В нем говорится, что План мероприятий формирует лишь предпосылки для создания 25 млн. ВПРМ, но не нацелен на комплексное управление их созданием и последствиями их создания.

Экспертный совет предлагает объяснить цели, стоящие за повышением производительности и созданием 25 млн. рабочих мест. По мнению ОЭСР, системообразующим фактором при реализации Плана, может быть задача продвижения России вверх по глобальной цепочке создания добавленной стоимости.

Экспертный совет рекомендует сформировать четкое представление о целевой модели структуры экономики, создаваемой при помощи наращивания производительности труда и создания ВПРМ: развитие отраслей промышленности и регионов (от чего нужно отказываться, что нужно поддерживать?). Без подобного моделирования невозможно сформировать эффективную стратегию создания ВПРМ с четкой системой КПЭ и ответственных за их достижение, а также проводить последовательную оценку эффективности принятых мер [50].

Следует добавить, что в целях оперативного мониторинга за исполнением рассматриваемого плана планируется к использованию методика расчета ВПРМ, разработанная Росстатом.

Согласно методике, к ВПРМ относятся все замещенные рабочие места предприятия (организации), на которых среднемесячная заработная плата работников равна или превышает определенное пороговое значение.

Разделяемый членами Экспертного совета аргумент против данного подхода состоит в том, что высокий уровень заработной платы не является гарантией высокой производительности труда.

Современные наработки экономической теории и практики говорят, что единственно верной методики измерения производительности труда нет. Для комплексных измерений, в частности, ОЭСР рекомендует использовать применяемый в развитых странах расчет совокупной факторной производительности: вклад пяти факторов производства – капитала, труда, энергии, сырья и услуг – в темпы экономического роста.

В связи с этим Экспертный совет предлагает дополнительно проработать методические подходы к расчету ВПРМ и создать более устойчивую основу для измерения эффективности предлагаемого плана мероприятий. По мнению автора, в рамках методических подходов к расчету ВПРМ, производительность труда следовало бы рассчитывать исходя из комплексного показателя эффективности деятельности предприятия, направленного на максимизацию прибыли. [51,52].

3 Социально–экономическая оценка эффективности развития института наставничества в организации

3.1 Основные характеристики организации «Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Томской области (Томскстат)»

Федеральная служба государственной статистики (Росстат) – российский федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по формированию официальной статистической информации о социальном, экономическом, демографическом и экологическом положении страны, а также функции по контролю и надзору в области государственной статистической деятельности на территории Российской Федерации.

Число сотрудников Росстата на 2017 год составляет 22 500. Годовой бюджет составляет 12,6 миллиардов рублей (данные на 2016 год). Руководитель – А.Е. Суринов.

Организационная структура Росстата состоит из центрального аппарата Федеральной службы государственной статистики (г. Москва). Центральному аппарату подчиняются совещательные органы, подведомственные учреждения, предприятия и подразделения Федеральной службы государственной статистики. А также в подчинении у Росстата – Территориальные органы Федеральной службы государственной статистики по федеральным округам (Сибирский, Дальневосточный, Южный, Приволжский, Северо–Кавказский, Уральский, Центральный, Северо–западный [54].

Подробная организационная структура Росстата представлена ниже (Приложении А).

Отметим, что сам Росстат непосредственно подчинялся Правительству РФ до апреля 2017 года. Но с 4 апреля 2017 года Росстат передан в подчинение Министерству экономического развития.

Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Томской области является структурной составляющей федеральной системы государственной статистики и напрямую подчиняется Росстату.

История создания Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Томской области начинается с августа 1944 года.

Территориальный орган осуществляет следующие функции:

- обеспечивает в пределах своих полномочий выполнение федерального плана статистических работ и производственного плана работ, который утвержден Федеральной службой государственной статистики;

- предоставляет в установленном порядке официальную статистическую информацию по субъекту Российской Федерации органам государственной власти субъекта Российской Федерации, органам местного самоуправления, СМИ, организациям и гражданам;

- выполняет в пределах своих полномочий работы по взаимодействию с другими территориальными органами, с целью обеспечения полномочного представителя Президента Российской Федерации в этом федеральном округе официальной статистической информацией;

- осуществляет сбор первичных статистических данных, а также административных данных в ходе проведения федеральных статистических наблюдений, их обработку для формирования и предоставления Федеральной службе государственной статистики официальной статистической информации по субъекту Российской Федерации в объёме, предусмотренном производственным планом работ Федеральной службы государственной статистики;

➤ осуществляет организацию, проведение и подведение итогов Всероссийской переписи населения, Всероссийской сельскохозяйственной переписи на территории субъекта Российской Федерации;

➤ участвует в установленном порядке в ведении общероссийских классификаторов технико – экономической и социальной информации в установленной сфере деятельности;

➤ обеспечивает в установленном порядке заинтересованных пользователей данными бухгалтерской (финансовой) отчетности юридических лиц, осуществляющих свою деятельность на территории субъекта Российской Федерации;

➤ осуществляет функции получателя бюджетных средств Федеральной службы государственной статистики, предусмотренных на содержание территориального органа и реализацию возложенных на территориальный орган функций;

➤ осуществляет приём граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение устных и письменных обращений граждан, принятие по ним решений и направление ответов заявителям в установленный законодательством Российской Федерации срок;

➤ обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную тайну;

➤ обеспечивает в пределах своей компетенции соответствующий режим хранения и защиты полученной в процессе деятельности территориального органа информации;

➤ осуществляет мобилизационную подготовку территориального органа;

➤ организует профессиональную подготовку работников территориального органа, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;

➤ осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации работу по комплектованию, хранению, учёту и использованию архивных документов, образовавшихся в процессе деятельности территориального органа;

➤ обеспечивает пользователей официальной статистической и иной информацией в установленном порядке и на основе договоров об оказании информационных услуг;

➤ вносит в Федеральную службу государственной статистики предложения: по совершенствованию официальной статистической методологии, форм федеральных статистических наблюдений и указаний по их заполнению, актуализации федерального плана статистических работ; практике применения законодательства Российской Федерации в установленной сфере деятельности [54,55].

На сегодняшний день в Томскстате работает 251 человек, из них 21 человек (7.3% от общего количества) – это мужчины. Средний возраст сотрудников Томскстата составляет 46 лет.

Организационная структура Томскстата представлена на рисунке 4.

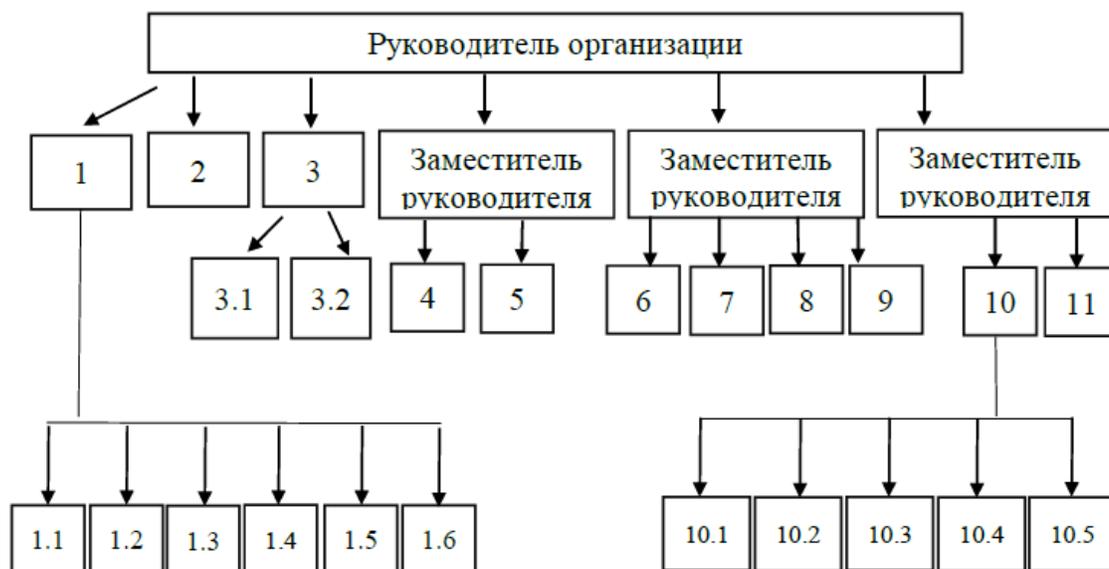


Рисунок 4 – Организационная структура Территориального органа федеральной службы государственной статистики

1. Административный отдел включает в себя: приемную, отдел кадров, архив, канцелярию, секретный отдел, хозяйственную службу.
2. Финансово–экономический отдел
3. Отдел сводных статистических работ (включает в себя: отдел информации и баз данных и маркетинг)
4. Отдел статистики труда, уровня жизни населения и обследований домашних хозяйств
5. Отдел статистики сельского хозяйства и окружающей среды
6. Отдел статистики региональных счетов и балансов
7. Отдел статистики цен и финансов
8. Отдел статистики строительства, торговли и услуг
9. Отдел статистики предприятий
10. Отдел информационных ресурсов и технологий (представлен в виде группы программистов).

На рисунке 4 представлена организационная структура, из которой становится понятно, что в организации осуществляют деятельность 11 отделов.

Каждый отдел выполняет определенные функции и задачи. Проанализировав организационную структуру управления в организации, можно сказать, что здесь преобладает линейно – функциональная ОСУ, так как для нее характерно создание подразделений, которые выполняют определенные задачи и обязанности, то есть специализируются на выполнении каких – либо функций.

Руководитель Томскстата имеет трех заместителей, которые курируют соответствующие отделы.

Любая организация имеет свою философию. Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации.

Различные правила, принципы и нормы закрепляются в ряде документов.

Например:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- положения о структурных подразделениях и т.д.

Все кадровые документы направлены на разные задачи и цели организации.

Рассмотрим коллективный договор Томскстата.

В Коллективном договоре территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Томской области конкретизируются основные положения законодательства о гражданской службе, труде, которые Федеральным законом от 27.07.2004 № 79–ФЗ и Трудовым кодексом отнесены для решения через Коллективный договор или иные нормативные акт.

Общие положения данного договора:

1.1. Коллективный договор является правовым актом, заключается для урегулирования трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между Представителем нанимателя (работодателем) и трудовым коллективом.

1.2. Сторонами настоящего Коллективного договора являются: Представитель нанимателя (работодатель) и профсоюзный комитет, действующий на основании Устава и положения о первичных организациях профсоюза работников государственных учреждений и общественного обслуживания РФ, являющейся полномочным представительным органом гражданских служащих и работников Томскстата, защищающим их интересы при проведении коллективных переговоров, заключении, выполнении и изменении коллективного договора.

Представитель нанимателя (работодатель) признает первичную профсоюзную организацию работников государственных учреждений и общественного обслуживания РФ в лице ее выборного органа как единственного полномочного представителя гражданских служащих и работников Томскстата по данному коллективному договору.

1.3. Действие Коллективного договора распространяется на всех гражданских служащих и работников Томскстата.

1.4. Коллективный договор разработан на основе ст.37 Конституции РФ, в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ, Федеральных законов «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О государственной гражданской службе РФ», иных законов и нормативных правовых актов, действующих на территории РФ.

1.5. Коллективный договор вступает в силу с 04.02.2014г. и действует до 31.12.2018г. Стороны имеют право продлевать действие Коллективного договора на срок не более 3 лет. Решение о пролонгации действия Коллективного договора принимается Сторонами не позднее, чем за 1 месяц до истечения срока действия Коллективного договора.

1.6. Изменения и дополнения в Коллективный договор в течение срока его действия вносятся по соглашению сторон, подписавших договор, после обсуждения на расширенном заседании коллегии и профкома.

1.7. Положения коллективного договора в полном объеме обязательны для выполнения Представителем нанимателя (работодателем), Профкомом, гражданскими служащими и работниками.

В целях обеспечения эффективной, устойчивой и ритмичной работы, повышения уровня жизни гражданских служащих работодатель обязуется:

- соблюдать Конституцию РФ, федеральные законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия настоящего Коллективного договора, Отраслевого соглашения и служебных контрактов (трудовых договоров);

- предоставлять гражданским служащим и работникам работу, обусловленную заключенным служебным контрактом (трудовым договором);

- соблюдать принципы гражданской службы;

- обеспечивать гражданским служащим и работникам равную оплату за труд равной ценности;

- выплачивать своевременно и в полном объеме гражданским служащим денежное содержание и ежемесячные выплаты и работникам заработную плату и ежемесячные выплаты, предусмотренные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- поощрять особо отличившихся в труде гражданских служащих (работников) и коллектив в целом;

- обеспечивать необходимые условия для получения гражданскими служащими (работниками) дополнительного профессионального образования в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- организовывать переподготовку и повышение квалификации гражданских служащих (работников);

- обеспечивать социально-бытовые нужды гражданских служащих (работников), связанные с исполнением ими трудовых обязанностей и повышать уровень социальных гарантий;
- внедрять современные системы управления и информационные технологии, включая развитие и внедрение средств связи, интернет-портала, системы электронного документооборота, средств доступа к единому хранилищу статистических данных, средств визуализации статистических данных и т.д.;
- осуществлять своевременную замену морально и физически устаревшего оборудования;
- обеспечивать рабочие места гражданских служащих (работников) оргтехникой, оборудованием, технической документацией, канцтоварами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими служебных обязанностей;
- развивать и поощрять наставничество, с целью ускорения адаптации государственных служащих (работников) на рабочих местах;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- вести коллективные переговоры, а также заключать Коллективный договор в порядке, установленном трудовым законодательством;
- предоставлять в недельный срок представителям гражданских служащих (работников) полную и достоверную информацию, необходимую для заключения Коллективного договора и контроля за его выполнением;
- рассматривать представления Профкома о выявленных нарушениях законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по их устранению и сообщать о принятых мерах;
- осуществлять обязательное социальное страхование гражданских служащих (работников) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

➤ возмещать материальный ущерб, причиненный гражданским служащим (работникам) в связи с незаконным лишением их возможности трудиться;

➤ возмещать моральный вред, причиненный гражданским служащим (работникам) своими неправомерными действиями или бездействием. Факт причинения морального вреда и размеры его возмещения определяются судом независимо от подлежащего возмещению имущественного ущерба;

➤ исполнять иные обязанности, предусмотренные федеральными законами, настоящим Коллективным договором, Отраслевым соглашением, служебными контрактами (трудовыми договорами) и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

➤ соблюдать действующее законодательство при сокращении численности и штата работников.

➤ все вопросы, связанные с сокращением численности и штата работников, рассматривать с участием профкома.

➤ обеспечивать повышение квалификации работников, замещающих должности государственной гражданской службы и подлежащих повышению квалификации.

➤ служебные (трудовые) отношения осуществлять на основе служебного контракта (трудового договора) заключенного с гражданскими служащими (работниками) и представителем нанимателя (работодателем) в письменной форме, как на неопределенный срок, так и на срок до 5 лет.

➤ прием на работу специалистов производить на конкурсной основе в соответствии с Положением о конкурсе, утвержденном в установленном порядке, за исключением случаев предусмотренных законом.

➤ увольнение работников Томскстата осуществлять в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

В ходе изучения коллективного договора, было установлено следующее.

Так пункт 2.3. говорит о целях обеспечения эффективной, устойчивой и ритмичной работы, повышения уровня жизни гражданских служащих (работников).

Одним из положений данного пункта является то, что *«Представитель нанимателя (работодатель) обязуется: – **развивать и поощрять наставничество, с целью ускорения адаптации государственных служащих (работников) на рабочих местах»***

Таким образом, это означает, что данная организация должна подразумевать развитие наставничества.

В любой системе оценки деятельности результат включает в себя как обратную связь по исполнению работы, так и планы развития, нацеленные на совершенствование деятельности отдельного сотрудника в будущем.

«Наставничество – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество»

Стоит отметить, что наставничество является внутрифирменной формой обучения без отрыва от производства.

В ходе изучения коллективного договора также было выявлено, что существует *пункт 7* о социальной защите молодежи, который гласит:

«Учитывая важность работы с молодежью (гражданскими служащими и работниками в возрасте до 35 лет (далее – молодые специалисты) с целью сохранения и развития кадрового потенциала Томскстата, эффективного участия молодых специалистов в реализации производственных планов организации, обеспечения преемственности опыта, профессионального роста и социальной защищенности молодежи, Стороны пришли к соглашению о создании Совета молодых специалистов Томскстата (далее – Совет).

Совет действует на основании Положения о Совете молодых специалистов Томскстата, регулирующего вопросы реализации молодежной политики в Томскстате.

Представитель нанимателя (работодатель) совместно с Профкомом обязуются: «Всецело содействовать работе Совете молодых специалистов Томскстата (далее – Совета), направленной на активизацию участия молодежи в деятельности Томскстата».

Содействовать нравственному, профессиональному, интеллектуальному и физическому развитию молодежи, адаптации молодых специалистов в коллективе, воспитанию в духе патриотизма, уважения к старшему поколению, другим народам.

Таким образом, можно сделать вывод, что Совет молодых специалистов, созданный органом для реализации института наставничества. Стоит отметить, что в совет входят молодые сотрудники, которые непосредственно связаны со старшими наставниками организации.

Гражданским служащим во время обучения по заочной и очно–заочной формам обучения в высших образовательных учреждениях, выполнения дипломной работы или сдачи государственных экзаменов устанавливается по их желанию служебная (рабочая) неделя, сокращенная на 7 часов. За время освобождения от работы указанным гражданским служащим (работникам) выплачивается 50 процентов денежного содержания (среднего заработка) по основному месту работы.

Внешняя форма обучения увеличивает издержки организации на обучение своих сотрудников, что выражается в сокращении рабочего времени

По положению о социальной защите молодежи в Томскстате должна быть **реализована наставническая** деятельность. Об этом гласит пункт 7.6. *«Создавать условия для реализации научно–технического и творческого потенциала молодежи, стимулирования ее инновационной деятельности, а*

*также организовывать работу по закреплению **наставников** с целью сохранения преемственности кадрового потенциала Томскстата»*

Таким образом, в данной организации линейный руководитель выполняет функцию наставника для вновь прибывших на работу молодых людей.

Отметим, что самая многочисленная группа сотрудников Томскстата – это сотрудники от 50 лет до 60 лет. В основном это женщины – 92% от общей численности работников организации (Приложение Б). Это люди с большим опытом и знаниями. У всех служащих, вне зависимости от должности ярко выражена материальная потребность, это является общей закономерностью, но, не менее важное место в системе мотиваций занимают гарантии безопасности и социальной защищенности, что особенно актуально для людей предпенсионного возраста и женщин с маленькими детьми. Также стоит отметить, что всех сотрудников Томскстата прослеживаются сильные социальные привязанности как к работе в данной организации, так и к сослуживцам. Это говорит о высоком корпоративном духе в организации. В свою очередь, это может послужить положительным эффектом, в выборе наставников из сотрудников организации.

Отличаются ли функции наставника от функций линейных руководителей?

Рассмотрим функций линейного руководителя и наставника.

<i>Линейный руководитель</i>	<i>Наставник</i>
<i>1. Определяет должностные обязанности. Готовит предложения по работе.</i>	<i>1. Должен подготовить рабочее место нового сотрудника.</i>
<i>2. Постановка целей и задач на период испытательного срока, определение содержания работы на это время—новичок должен четко понимать, по каким критериям его будут оценивать после того, как испытательный срок окончится.</i>	<i>2. Рассказ о функциях подразделения и знакомство новичка с коллективом</i>
<i>3. Определение наставника из числа ведущих специалистов отдела. Следует помнить, что неправильный выбор наставника может свести на нет эффективность всей адаптации.</i>	<i>3. Знакомство с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей, подготовленных руководителем;</i>
<i>4. Ознакомление новичка с содержанием Адаптационного листа и разъяснение назначения запланированных мероприятий.</i>	<i>4. Обучение работе</i>
<i>5. Отслеживание промежуточных результатов.</i>	<i>5. Предоставление обратной связи, которая является инструментом развития новичка.</i>
<i>6. Оценка выполненных заданий, проведение оценочных мероприятий для проверки приобретенных знаний в случае обучения сотрудника во время адаптационного периода.</i>	<i>6. Оказание помощи в работе молодого специалиста</i>
<i>7. Принятие решения относительно работы нового сотрудника в компании.</i>	<i>7. Передача навыков, опыта</i>

Рисунок 5 – Сравнительная таблица функций линейного руководителя и наставника

Основной задачей наставничества является подготовка сотрудников, обладающих недостаточным объемом знаний и опыта в определенной предметной области, к самостоятельному эффективному выполнению своих функциональных обязанностей на рабочем месте с целью повышения производительности труда.

Отличительной особенностью наставничества от других форм обучения является тот факт, что обучение происходит непосредственно на рабочем месте без отрыва от основной деятельности как наставника, так и подопечного.

Также необходимо учесть, что наставник и подопечный в этот период не будут иметь возможность выполнять свои должностные обязанности в полном объеме, при этом сохраняя высокие показатели эффективности труда. Этот факт необходимо учитывать при построении и внедрении системы наставничества, так

как в противном случае возникает риск сопротивления внедрению системы наставничества, как со стороны руководителей перегруженных отделов, так и со стороны самих наставников.

Поэтому наставничество – инвестиции для организации, так как на первом этапе реализации процесса наставничества падает производительность труда, как наставника, так и подопечного. Самое важное – грамотно выстроенной системе наставничества эта инвестиция достаточно быстро окупается за счет экономии на профессиональной подготовке сотрудников, повышения производительности труда и мотивации, а также минимизации затрат на подбор персонала (за счет снижения текучести персонала и базовых профессиональных требований к новым сотрудникам).

В связи с этим возникает вопрос: как же выстроить систему наставничества в организации таким образом, чтобы процессы наставничества могли эффективно функционировать, повышая при этом эффективность и качество процессов не только системы управления персоналом, но и организации в целом?

Вывод: развитие института наставничества на государственной гражданской службе в федеральных государственных органах и государственных органах субъектов Российской Федерации происходит сегодня разрозненно и децентрализовано на фоне отсутствия нормативного правового регулирования соответствующих отношений на федеральном уровне.

В настоящее время нормативное правовое регулирование вопросов наставничества на федеральном уровне отсутствует, хотя в коллективном договоре прописан пункт, касающийся наставничества.

3.2 Определение основных видов затрат организации на развитие института наставничества

3.2.1 Общая система оплаты труда

Деятельность любого предприятия предполагает возникновение определенных затрат.

В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» типовыми элементами в структуре денежного содержания гражданских служащих являются:

- Должностной оклад;
- Надбавка за классный чин;
- Надбавка за выслугу лет на гражданской службе;
- Надбавка за особые условия гражданской службы;
- Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- Премия за выполнение особо важных и сложных заданий;
- Ежемесячное денежное поощрение;
- Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи;

Возникает вопрос, а существуют затраты на предприятия на реализацию развития института наставничества?

В процессе изучения документов Томскстата было установлено, что общий заработок штатного служащего складывается из должностного оклада, вознаграждения за конечный результат деятельности и премии по итогам работы за квартал в данной организации за месяц.

Премирование работников Росстата производится по результатам их работы в целях повышения эффективности их деятельности, повышения материальной заинтересованности в результатах своего труда, создания условий

для проявления ими профессионализма, творческой активности и инициативы, повышения качества выполняемых ими работ, для привлечения и закрепления кадров в соответствии с законодательством Российской Федерации.

К основным показателями премирования работников Росстата относятся следующие показатели деятельности:

- выполнение приказов и указаний руководства Росстата с учетом обеспечения задач и функций Росстата;
- техническое обеспечение разработки (совершенствования) методологии и нормативного обеспечения деятельности Росстата.

Премии выплачиваются работнику Росстата с учетом фактически отработанного времени в премируемом периоде и личного вклада по обеспечению задач и функций, возложенных на Росстат, а также исполнения должностной инструкции.

Время нахождения работника в ежегодном очередном оплачиваемом отпуске включается в расчетный период для начисления премий.

Сумма премии конкретному работнику Росстата максимальным размером не ограничивается.

Работники Росстата, некачественно и несвоевременно выполняющие свои служебные обязанности, а также нарушающие трудовую дисциплину, факты которых оформлены в установленном порядке, не представляются к премированию за тот месяц, в котором имелись нарушения.

Премии могут выплачиваться одновременно всем работникам территориального органа Росстата либо отдельным работникам.

Премирование работников Росстата производится, как правило, ежемесячно.

Месячный фонд премирования рассчитывается структурным подразделением, на которое возложены функции по финансово – экономическим вопросам.

Решение о выплате премии всем работникам центрального аппарата Росстата оформляется приказом руководителя Федеральной службы государственной статистики (в его отсутствие – временно исполняющим обязанности) по представлению руководителей структурных подразделений, на которые возложены функции по финансово – экономическим вопросам и вопросам государственной гражданской службы и кадров, с учетом ходатайств руководителей других структурных подразделений.

Решение о выплате премии работникам территориальных органов Росстата принимается руководителем территориального органа Росстата аналогично порядку, установленному пунктами 7 и 8 настоящего Положения, и оформляется приказом [56].

При принятии решения об установлении работнику конкретного размера ежемесячной надбавки, а также ее изменении учитываются:

- стаж (опыт) работы по специальности;
- качественное исполнение должностных обязанностей, в том числе в условиях, отклоняющихся от нормальных (сложность, особая важность, срочность, особый режим и график работы, знание и применение в работе компьютерной и другой техники, иностранных языков)[56].

Единовременное поощрение за безупречную и эффективную работу работникам Росстата выплачивается в пределах утвержденного фонда оплаты труда в следующих случаях:

- при награждении ведомственными знаками отличия Росстата в размерах, установленных в соответствии с нормативным правовым актом Росстата;
- в связи с юбилеем, уходом на заслуженный отдых – в размере одного должностного оклада;

➤ при объявлении благодарности руководителем Росстата (территориального органа) по результатам работы – в размере одного должностного оклада.

Решение о поощрении работника Росстата оформляется приказом территориального органа Росстата [55,56].

3.2.2 Оценка производительности труда работника организации

Изучив положение о премировании работников, а также общую систему оплаты труда можно сделать вывод, о том, что фактически наставничество не реализуется, отсюда следует вывод, что стимулирующих механизмов в направлении развития наставничества нет.

Если говорить, об оценке производительности труда работника организации, стоит отметить, что сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей:

➤ по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на укрепление и развитие общественного и государственного строя;

➤ высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;

➤ жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;

➤ применение интеллектуального и творческого потенциала для решения управленческих задач.

На сегодняшний день оценка эффективности работы госслужащих почти полностью основывается на формальных показателях и проводится в большинстве случаев в форме аттестации, через 3 месяца. Данная аттестация воспринимается

госслужащими как простая формальность, она практически не влияет на оплату их труда.

Методики, как определить эффективность труда госслужащих нет. Вследствие этого появляется необходимость разработки специализированной методики.

При определении эффективности труда государственных служащих необходимо учитывать следующие факторы: время, затрачиваемое на работу, качество ее исполнения, сложность и трудоемкость выполняемой работы.

На сегодняшний день Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» установлено два вида показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти.

1) Обобщенные показатели эффективности утверждаются Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации, характеризуют достижение общих для всех субъектов Федерации целей, специфические показатели – достижение целей конкретного субъекта Федерации.

2) Специфические показатели утверждены государственным органом в соответствии с особенностями его задач и функций.

Методика, оценки эффективности труда работников государственного аппарата позволяет определить степень участия каждого работника (отдела, подразделения) в выполнении функций с учетом коэффициентов их трудоемкости и сложности. С помощью этой методики можно количественно определить загруженность и рассчитать коэффициент загруженности каждого работника (отдела, подразделения), а также среднюю загруженность по подразделению.

В методике оценки эффективности труда госслужащих предлагается также применение коэффициентов, которые позволяют дополнительно учесть важные параметры деятельности. К ним относятся, коэффициент использования рабочего времени и коэффициент качества выполнения работы.

Чтобы определить эффективности труда работников, находящихся на госслужбе, нужно учесть три величины:

Таблица 1 – Коэффициенты эффективности труда работников

Величина	Обозначение
1. коэффициент загруженности;	Kf
2. коэффициент использования рабочего времени;	Ku
3. коэффициент качества выполнения работы	Kq

Перемножение представленных в таблице коэффициентов дает коэффициент эффективности труда, отражающий результативность труда работника (отдела, подразделения):

$$K_{эф. тр} = K_u * K_f * K_q \quad (5)$$

Если $K_{эф. тр} < 1$, то работа является неэффективной, если $K_{эф. тр} > 1$, то работа может быть признана эффективной. Причем количественные значения этого показателя позволяют их ранжировать, определять места в личном и коллективном рейтингах, рассчитывать размер стимулирующих надбавок.

В таком случае, может быть предложена также методика, направленная на стимулирование, которая должна отражаться в должностных инструкциях линейных руководителей.

Сумма вознаграждения за месяц будет зависеть от таких факторов, как упущений в работе. Если в течение месяца были отмечены ошибки, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с перечнем упущений. Нормой является отсутствие ошибок.

В случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально коэффициенту трудового вклада

(КТВ). Перечень коэффициентов представлен в таблице 3. Диапазон шкалы, по которой может оцениваться КТВ, находится в пределах от 0 до 2,5. Отрицательных значений не может быть. Поэтому минимальный коэффициент равен 0 или 0,5 на усмотрение руководства.

Таблица 2 – Коэффициент трудового вклада работника (КТВ)

<i>Показатели отрицательно влияющие на КТВ</i>	
1	Невыполнение заданий руководителя
2	Нарушение трудовой дисциплины
3	Ошибки в работе, низкое качество выполнения
4	Небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу организации
5	Действия работника, которые могут привести к снижению имиджа организации
6	Нахождение служащего на больничном (в отпуске)
<i>Показатели положительно влияющие на КТВ</i>	
Продолжение таблицы 3 Коэффициент трудового вклада работника (КТВ)	
1	Перевыполнение планов и заданий руководителя
2	Высокая трудовая дисциплина
3	Положительны отзывы руководителя, высокие результаты работы
4	Экономия ресурсов
5	Действия работника, которые будут повышать имидж организации
6	Работа сотрудника без больничных

Оценка труда штатных служащих осуществляется ежегодно путем изучения потенциала служащих и их индивидуального вклада в конечный результат на основе: *экономических результатов предприятия; результатов выполнения планов за месяц и квартал; анкетирования служащих; социально–психологического тестирования; оценки профессиональных знаний и умений; анализа равномерности загрузки служащих.*

Таким образом, коэффициенты трудового вклада (КТВ) могут быть прописаны в должностных инструкциях линейных руководителей.

3.2.3 Затраты на реализацию функций института наставничества

На сегодняшний день в любой организации список расходов является значительным. Но если правильно подходить к данной проблеме, то практически все затраты можно снизить до минимального уровня. И при этом не пострадает ни производительность, ни качество. Важно все хорошо проанализировать и оценить.

Сегодня не все организации понимают, что большая часть затрат идет на управление персоналом, а ведь их можно значительно снизить.

Рассмотрим затраты на реализацию основных функций института наставничества. Данные представлены на рисунке 6.

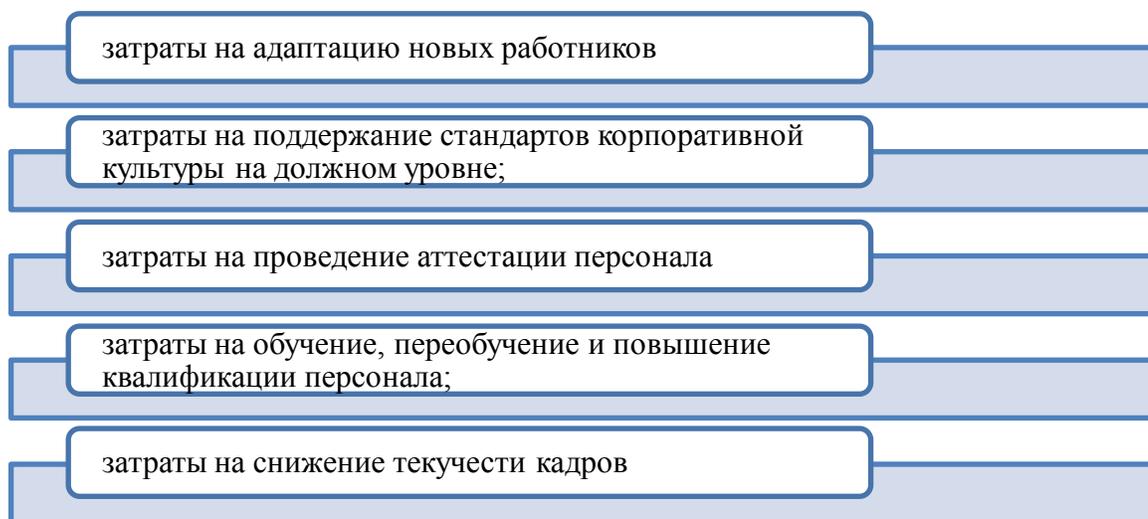


Рисунок 6 – Затраты на реализацию основных функций института наставничества.

В результате увеличения текучести кадров организация несет большие потери:

- Снижается производительности труда в результате появления временного интервала между увольнением сотрудника и принятием нового;
- Возникают дополнительные издержки связанные:
 - ✓ с процедурой увольнения – выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились);
 - ✓ с судебными разбирательствами, в случае с незаконным увольнением;
 - ✓ с оформлением нового сотрудника на работу (здесь идет речь о затратах рабочего времени кадровой службы); его дополнительное обучение;
 - ✓ с формированием стабильных трудовых коллективов на основе комфортного социально-психологического климата (организация для сотрудников совместных коллективных мероприятий в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа», сплочения коллектива).

В таблице 3 представлен социально–экономический эффект от реализации института наставничества.

Таблица 3 – Социально–экономический эффект от реализации института наставничества

<i>№</i>	Экономический эффект
<i>1</i>	Снижение текучести кадров на 5%, при среднегодовом ущербе организации от текучести кадров в размере (допустим) 100 000 рублей. Ущерб подразумевает (снижение производительности труда работников организации) расходы по приему и увольнению сотрудника по собственному желанию. Формула расчета: $E = \sum \text{ущерба от текучести кадров} * (1 - K),$ где K – коэффициент текучести кадров
<i>2</i>	Экономия времени
<i>3</i>	Снижение затрат
<i>4</i>	Снижение ошибок в работе
	Социальный эффект
<i>1</i>	Снижение количества конфликтов
<i>2</i>	Повышение инициативности работников

3	Стремление и желание работать
4	Снижение стрессовых ситуаций.
5	Повышение уровня сплочённости коллектива
6	Повышение профессионализма принятых работников
7	Позитивное отношение к жизни и трудовой деятельности
8	Более тесный контакт позволит обмениваться сведениями не только в направлении наставник – молодой специалист, но и молодой специалист – наставник. Ощущение здоровой конкуренции со стороны других работников за право быть наставником.

3.3 Создание механизма реализации института наставничества

«Кадры» сегодня – это не только объект, но и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников. При этом особо важной является способность современных руководителей создавать благоприятные условия для преобразования потенциала, как совокупности возможностей, в реальный стратегический ресурс организации или отрасли. Одной из кадровых технологий, при помощи, которой можно добиться желаемого результата, выступает институт наставничества.

Механизм реализации института наставничества может быть определен с учетом четырех основных факторов: экономических, политических, социальных, психологических. Данные факторы определяют поведение сотрудника в организации.

Для удержания талантливых и компетентных сотрудников, которые могут принести пользу организации, необходимо создавать условия, которые бы способствовали эффективному прохождению его адаптации в трудовом коллективе.

Главной задачей наставничества является развитие работника в комфортных для него организационных условиях.

В результате автором предложено неформальное повсеместное развитие института наставничества в исследуемой организации – Томскстат.

Функции наставничества будут являться частью системы адаптации и обучения новых сотрудников, и способствовать бескризисному вхождению их в новые профессиональные и социально–психологические условия труда. Сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника, более широко проявляют свои способности и несут ответственность за выполнение производственных задач перед организацией, наставником и коллегами.

Целью создания института наставничества является формирование алгоритма адаптации обучения и мотивации новых сотрудников в организации. В своей деятельности институт наставничества должен содействовать достижению таких целей, как развитие культуры наставничества; снижению текучести персонала в период испытательного срока; повышению производительности труда госслужащих.

Целевая группа. Сотрудники, поступающие на государственную службу.

Основные функции института наставничества:

- планирование, организация, стимулирование и контроль наставнической деятельности;
- снижение текучести кадров в первый год после трудоустройства;
- разработка нормативной документации института наставничества;
- мониторинг результатов реализации функций наставничества.

Следует понимать, институт наставничества будет полезен не только новым специалистам, впервые трудоустроившимся в организацию, но также для молодых специалистов, впервые ставшими руководителями, а также для студентов, которые будут проходить практику на данном предприятии. Ниже на рисунке 6 представлены основные этапы процесса адаптации.



Рисунок 7 – Процесс адаптации

Таким образом, институт наставничества обеспечивает эффективность работы с новыми сотрудниками.

В процессе развития института наставничества, стоит понимать его целесообразность. Для более точной постановки задачи необходимо сравнение отчетов и статистики по подбору, расстановки, оценки и перемещению сотрудников, и личных коммуникаций сотрудников с руководителями подразделений.

В дальнейшем необходимо определить механизм реализации и развития института наставничества. На рисунок 8 представлен организационный механизм реализации института наставничества.



Рисунок 8 – Организационный механизм реализации института наставничества

Для того чтобы развитие института наставничества отвечало запросам, оно должно соответствовать критериям таким как, привязанность к потребностям организации. Также критерии должны быть сопоставимы с целями организации, в основе критериев заложена ориентация на мотивы новых сотрудников и их профессиональные потребности.

Для реализации института наставничества, необходимо четко определить какие стадии в процессе вхождения в организацию молодой специалист проходит.

Адаптацию сотрудника поступившего на государственную службу можно выделить в 4 этапа:

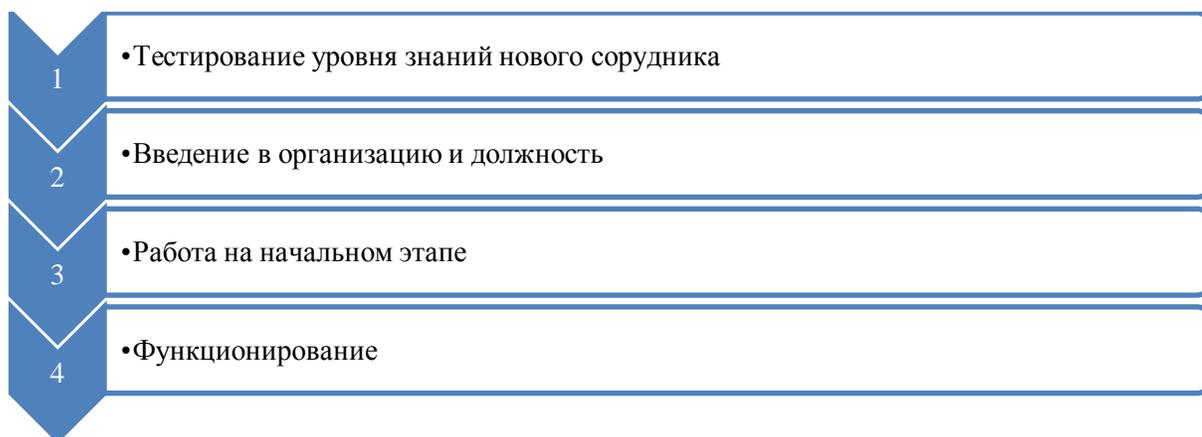


Рисунок 9 – Этапы адаптации сотрудника

В дальнейшем необходимо определить критерии степени успешности вхождения нового сотрудника в рабочий процесс:

- 1) ознакомление с документацией;
- 2) владение компетенциями
- 3) достижение результата

Выбор наставника, является важным этапов в развитии института наставничества.

Можно рассмотреть два варианта выбора наставника.

Как было отмечено ранее автором исследования, наставниками становятся лица старшего поколения с большим опытом. Так как для данной организации характерна ситуация когда большая часть работников лица пенсионного возраста.

В современной экономике лиц старшего поколения следует рассматривать как человеческий капитал, который возможно использовать в любых сферах хозяйственной деятельности. Мотивацией повышения экономической активности

пенсионеров является материальное вознаграждение, учитывая низкий уровень пенсионного обеспечения.

Многие пенсионеры, которые чувствуют себя вполне трудоспособными, с удовольствием посвятят свое свободное время общению с молодыми работниками, поделятся своим жизненным опытом, помогут в период адаптации на новом рабочем месте, окажут психологическую помощь, подставят по-отечески свое плечо.

Институт наставничества может не только преумножить конкурентные преимущества любого предприятия за счет уникальности знаний персонала, но и способствовать повышению качества жизни и благополучия большей части пожилых людей.

Предприятие в лице отправленного на пенсию теряет носителя багажа накопленных знаний, как профессиональных, так и жизненных. Да и выход из коллектива привычного, знакомого всем звена ощутим для остальных сотрудников. Став наставником, пенсионер может продолжать работать по сокращенному графику, проводить на работе меньшее количество часов или и вовсе иметь один рабочий день в неделю, проводить консультации дистанционно.

Таким образом, назначение наставника из числа лиц уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на гражданской службе может стать одним из эффективных вариантов.

Второй вариант – выбор наставника из числа работников организации. Для этого необходимо установить ряд критериев.

1. Квалификация сотрудника. Сотрудник высшей квалификационной категории. Стаж работы – 3 года.

2. Показатели результативности. Отсутствие дисциплинарных нарушений.

3. Навыки и знания в профессиональной среде. Глубокие знания в работе, высокий уровень коммуникативной культуры.

4. *Личностные качества наставника.* Умение обучать других, умение слушать, аккуратность, дисциплинированность, ответственность, ориентация на результат, командный стиль работы

5. *Личные мотивы.* Потребность в приобретении нового статуса как подтверждение своей профессиональной квалификации.

При создании института наставничества организация сталкивается с проблемой мотивации всех участников задействованных в процессе наставничества.

Отсюда следует вопрос – оплачивать наставническую деятельность или нет?

Следует рассмотреть такие факторы:

1. Большое количество молодых специалистов приведет к большим затратам времени со стороны наставника, а значит это должно отразиться на его материальном положении.

2. Материальный ресурс организации.

В таблице 4 рассмотрены положительные и отрицательные стороны материального поощрения наставников в организации.

Таблица 4 – Аргументы за материальное поощрение наставников в организации

За	Против
<i>Наставничество затратная деятельность по времени и усилиям для наставника</i>	<i>Наставничество должно стать инструментом, с помощью которого организаций сможет достичь эффективных результатов</i>
<i>Если деятельность наставничества не прописаны в должностных обязанностях, то не входит в круг непосредственных обязанностей, а значит чтобы мотивировать нужно, поощрять</i>	<i>Сложно оценить</i>
<i>Ситуация, когда один руководитель выполняет активно наставничество, а другой нет</i>	<i>Риск не заметить вклад наставников, тем самым демотивировать</i>
<i>Отсутствие вознаграждение может снизить мотивацию. Что приведет к ухудшению качества выполнения функций наставника</i>	<i>Материальное вознаграждение может привести к потере неформального общения между наставником и молодым специалистом.</i>

Таким образом, нужно понимать, что результатом деятельности руководителя является выполнение плана развития их подчиненных. Автор считает, что наставничество должно поощряться. Признание заслуг наставника – главная часть мотивации.

К факторам условий труда относят: политику организации, условия работы, заработную плату, взаимоотношения в коллективе, степень контроля за выполнением работы. Мотивирующие факторы включают в себя: успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого и делового роста.

Внутренние факторы	Внешние факторы		
	<i>Поддерживающие факторы</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>	<i>Демотивирующие факторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> - наличие нравственных принципов); - предпочтения (интересы, склонности); - собственные возможности; - собственное состояние в данный момент. 	<ul style="list-style-type: none"> - деньги; - условия (способ управления, орг. культура); - инструменты для работы; - безопасность, надежность; - удовлетворенность трудом. 	<ul style="list-style-type: none"> - признание; - карьерный и личностный рост; - предоставление ответственной работы; - доверенные полномочия. 	<ul style="list-style-type: none"> - грубость со стороны руководства; - организационный хаос; - отсутствие понимания в коллективе и с руководством; - недостаток ответственности и полномочий в работе.

Рисунок 10 – Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников

Для наставника поощрением может стать получение наград и премий. Также по итогам года можно ввести специальные номинации. В конце года вручать их лучшим наставникам, чьи подопечные показали лучшие результаты. Можно провести опрос среди молодых специалистов и ввести награду «Наставник года».

Параметры оценки для наставников: прохождение аттестации молодыми специалистами, выполнение планов, уменьшение текучести кадров.

Если же организация выбирает путь мотивации через материальное поощрение, тогда необходимо организовать премиальный фонд института

наставничества, из которого лучшим наставникам будет выплачиваться премия к окладу.

Учитывая специфику исследуемой организации, стоит отметить, что денежные средства на материальное поощрение могут быть выделены из средств, которые получает организация, оказывая коммерческие услуги.

Также, можно использовать систему грейдов. Данная система основывается на начислении должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Данная система подходит для организаций с большим количеством сотрудников и разветвленной иерархической структурой должностей.

Так, каждому грейду должности соответствует установленный диапазон базового вознаграждения. Оклад работника устанавливается внутри диапазона оплаты труда по грейду, к которому относится должность. На рисунке 11 представлена шкала базового вознаграждения на условном примере.

Разряд	Категория				
	Базовый уровень	Развитие	Стандарт	Опыт	Эксперт
3	+	+	+	-	-
4	+	+	+	-	-
5	+	+	+	+	-
6	+	+	+	+	+

Рисунок 11 – Шкала базового вознаграждения

При данной системе изменение уровня базового вознаграждения работника происходит либо при пересмотре зарплаты в рамках грейда (в одной должности), либо при повышении зарплаты при переходе на новый грейд (повышение в должности).

Можно отметить, что грейдинговая система оплаты труда обеспечивает более высокий уровень мотивации персонала, стимулирует каждого сотрудника к профессиональному и личностному росту, а как следствие и достижению новых высот для всей организации в целом.

Таким образом, наставник, который окажется лучшим и покажет высокие результаты, может быть представлен по решению руководителя Территориального органа к следующим видам поощрения:

1. размещение фотографии наставника на доске почета;
2. награждение в виде нагрудного знака, учрежденным государственным органом;
3. объявление наставнику благодарности в виде почетной грамоты государственного органа;
4. награждение ведомственными и государственными наградами;
5. присвоение нового классного чина до истечения срока;
6. назначение на вышестоящую должность;
7. материальное поощрение в виде выплаты премии;
8. выплата материального поощрения по гражданско-правовому оговору на оказание услуг по наставнической деятельности;
9. присвоение звания «Лучший наставник государственного органа».

Следующий шаг – контроль. Контроль подразумевает два этапа:

1. Ответственного за координацию всей системы наставничества
2. Разработку документации, регламентирующей всю систему наставничества. Все непосредственные документы представлены автором в приложении.

Определение эффективности реализации и развития института наставничества для организации напрямую зависит от целей системы наставничества.

Для определения эффективности функционирования института наставничества предложена следующая формула расчета:

$$\text{Эффективность} = (p * n * c * k) - (n * 3) \quad (6),$$

где p – продолжительность обучения, n – количество обучаемых, c – стоимостная оценка различий в результативности труда обученных и не обученных сотрудников, k – коэффициент прироста эффективности в результате обучения, 3 – затраты на обучение одного сотрудника.

Преимущество предложенной автором системы наставничества в том, что данная система наставничества может быть применена в организации любой сферы деятельности (государственной и предпринимательской). Сегодня каждая организация нуждается в эффективном управлении, которое позволит занимать лидирующие позиции.

В итоге можно сделать вывод. Ожидаемые результаты реализации института наставничества можно охарактеризовать в 4 направлениях.

1) *Организационном*. Возможность управлять процессом повышения квалификации своих сотрудников внутри организации, контролировать процессы внутрифирменной подготовки.

2) *Педагогическом*. Возможность выведение традиционной модели обучения сотрудников на инновационную плоскость. А также возможность профессионального роста и развитие карьеры сотрудника, формирование системы внутренних коммуникации, которые будут обеспечивать передачу культурных норм организации.

3) *Личностном*. Формирование и развитие компетенций, которые нужны для осуществления эффективной наставнической деятельности в условиях современного организаций и предприятий. Возможность профессионального роста и самореализации сотрудников внутри организации. Формирование

корпоративной культуры, которая бы способствовала привлекательности организации, а для некоторых компаний это может являться возможностью показать себя на зарубежных рынках.

4) *Экономическом*. Возможность получить специалиста, который полностью отвечал современным требованиям организации. В результате этого для организации это положительный эффект:

- сокращение времени и затрат на обучение;
- пополнение трудовых ресурсов без отрыва от работы;
- снижение текучести кадров.

В результате проделанной работы была проведена оценка повышения производительности труда в результате реализации института наставничества. При определении затрат на реализацию наставничества были выделены 5 групп затрат: на обучение, адаптацию, поддержание корпоративной культуры, проведение аттестации и текучести кадров.

Определены социальные и экономические эффекты от реализации института наставничества. Так, к социальным эффектам можно отнести: снижение количества конфликтов, снижение стрессовых ситуаций, повышение профессионализма принятых работников. Экономический эффект заключается в снижении текучести кадров, снижении всех затрат, экономия времени и уменьшение ошибок в работе.

Разработан механизм реализации института наставничества.

Определены основные функции института наставничества: планирование, организация, стимулирование и контроль наставнической деятельности; снижение текучести кадров в первый год после трудоустройства; разработка нормативной документации института наставничества; мониторинг результатов реализации функций наставничества.

Выявлены четыре основных направления, ожидаемых результатов реализации института наставничества.

Таким образом, в результате проделанной работы можно сделать вывод, сегодня институт наставничества может стать одним из перспективных направлений повышения эффективности функционирования любой организации в современных условиях за счет повышения производительности труда, мотивации и личной заинтересованности

Исследование выполнено на базе Томского политехнического университета при финансовой поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках выполнения научно-исследовательских работ по направлению «Оценка и улучшение социального, экономического и эмоционального благополучия пожилых людей», договор № 14.Z50.31.0029.

4 Социальная ответственность

Понятие «корпоративной социальной ответственности» сформировалось на Западе сравнительно недавно, около 20 лет назад. До этого периода существовали разрозненные стандарты в различных областях корпоративного управления, касающиеся политики взаимоотношений с работниками, корпоративной этики, подходов к охране окружающей среды. В сфере социальной политики компаний стандарты и правила не были выработаны вообще, преобладал «случайный» подход: работа по обращениям, ответ на просьбы местных властей или требования профсоюзов.

Впервые основные положения этой теории, получившей название теории корпоративного эгоизма, представил нобелевский лауреат М. Фридман, писавший в 1971 г. в «New York Times»: «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры» [56]

К началу XXI века большинство крупных компаний США и Западной Европы сформировали собственную политику корпоративной социальной ответственности (КСО). Более того, были созданы объединения компаний, целью которых стало развитие и продвижение концепции корпоративной социальной ответственности.

В России такая концепция появилась достаточно недавно. И пока всерьез о политике социальной ответственности и стратегии участия в жизни общества задумываются преимущественно крупные общенациональные компании и подразделения международных компаний.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества.

Корпоративная социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения [57].

Корпоративная социальная ответственность представляет собой определенную концепцию, согласно которой государственными и негосударственными структурами учитываются интересы общества. Причем все обязательства по своей деятельности они возлагают на себя. Это применительно к акционерам, поставщикам, работникам, местным сообществам, а также заинтересованным лицам. Подобное поручительство обычно выходит за рамки фиксированных в законном порядке норм и предполагает добровольное принятие дополнительных мер, ориентированных на улучшение качества жизни. Здесь затрагиваются интересы как работников с их семьями, так и целых социальных групп [58].

Понятие КСО включает:

- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;
- корпоративное развитие — проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;

- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат;
- экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообществ;
- ответственность организации перед обществом в целом.

Основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

Можно выделить уровни социальной ответственности организации:

1) базовый уровень заключается в исполнении обязательств по выплате работникам заработной платы, уплаты налоговых отчислений и предоставлению новых вакантных мест, это стартовое условие социально ответственного поведения;

2) второй уровень предполагает предоставление работникам некоторого набора льгот и социальных услуг создание благоприятных условий труда и для повседневной жизни: предоставление жилья, повышение квалификации и общего образовательного уровня, профилактика заболеваний, развитие социально-культурной сферы;

3) высший уровень, при котором осуществляется ведение благотворительной деятельности [57,58].

Объектом исследования в рамках данной магистерской диссертации является Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Томской области.

Миссия государственной службы как социального института состоит в удовлетворении потребностей общества в эффективном административном государственном управлении.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам организации.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние [58]. Структура стейкхолдеров для выбранного объекта исследования представлена в таблице 5

Таблица 5 – Стейкхолдеры «Томкстата»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Государство	Семьи работников
Работники	Население страны

В данном случае, социальная ответственность – реализация социальных функций государственной службы как сознательного служения интересам общества, деятельность по обеспечению общественных потребностей, защите прав и свобод граждан и интересов государства. Организация является сложной структурой, оказывающей влияние на многих стейкхолдеров, что обязывает её быть социально-ответственным перед государством, обществом, своими сотрудниками.

Структура программ КСО составляет портрет КСО организации.

В таблице 6 представлена структура программ КСО.

Таблица 6 – Структура программ КСО в «Томскстате»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
<i>Внутренние мероприятия</i>				
Повышение квалификации работников	Социальные	Сотрудники	Постоянно	Повышение имиджа сотрудников
Выплаты ко дню статистики	Денежное вознаграждение	Сотрудники	Ежегодно	Формирование положительного имиджа организации
Проведение профкомом спортивных мероприятий	Социальные	Семьи сотрудников	Постоянно	Формирование положительного имиджа организации
Организовать проведение детской летней оздоровительной кампании	Социальные	Сотрудники	Ежегодно	Формирование положительного имиджа организации
<i>Внешние мероприятия</i>				
Предоставление статистической информации	Политические	Население	Постоянно	Формирование экономических показателей
Выработка государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере официального статистического учета, формированию официальной статистической информации о социальных, экономических, демографических, экологических и других общественных процессах	Политические	Государство	Постоянно	Формирование экономических показателей

Таким образом, можно сделать вывод, что организация реализует как внешние, так и внутренние программы, корпоративной социальной ответственности направленные на всех стейкхолдеров.

Томскстат является государственным органом. Таким образом, здесь инструментом реализации социальной ответственности (КСО) выступает коллективный договор.

«Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации, заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей»

В коллективном договоре Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Томской области представитель нанимателя (работодатель) (уполномоченные им должностные лица) принимают на себя обязательства:

- соблюдать принципы гражданской службы;
- обеспечивать гражданским служащим и работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать своевременно и в полном объеме: гражданским служащим денежное содержание; работникам – заработную плату и иные дополнительные выплаты, предусмотренные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- поощрять особо отличившихся в труде гражданских служащих (работников) и коллектив в целом;
- предоставлять гражданским служащим и работникам работу, обусловленную заключенным служебным контрактом (трудовым договором);

- обеспечивать необходимые условия для получения гражданскими служащими (работниками) дополнительного профессионального образования в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- организовывать переподготовку и повышение квалификации гражданских служащих (работников);
- обеспечивать социально-бытовые нужды гражданских служащих (работников), связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- внедрять современные системы управления и информационные технологии, включая развитие и внедрение средств связи, интернет-портала, системы электронного документооборота, средств доступа к единому хранилищу статистических данных, средств визуализации статистических данных и т.д.;
- осуществлять своевременную замену морально и физически устаревшего оборудования;
- обеспечивать рабочие места гражданских служащих (работников) оргтехникой, оборудованием, технической документацией, канцтоварами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими служебных обязанностей;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- вести коллективные переговоры, а также заключать договор в порядке, установленном трудовым законодательством;
- предоставлять в недельный срок представителям гражданских служащих (работников) полную и достоверную информацию, необходимую для заключения договора и контроля за его выполнением;
- рассматривать представления Профкома о выявленных нарушениях законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по их устранению и сообщать о принятых мерах;

- осуществлять обязательное социальное страхование гражданских служащих (работников) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- возмещать материальный ущерб, причиненный гражданским служащим (работникам) в связи с незаконным лишением их возможности трудиться, за причиненный ущерб их имуществу;

- возмещать моральный вред, причиненный гражданским служащим (работникам) своими неправомерными действиями или бездействием. Факт причинения морального вреда и размеры его возмещения определяются судом независимо от подлежащего возмещению имущественного ущерба;

Ст.41 ТК РФ определяет содержание и структуру коллективного договора.

В коллективный договор данной организации включены следующие вопросы взаимоотношений работников и работодателей:

- формы системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;

Можно сделать вывод, что столь подробно содержание и структура коллективного договора Томскстата освещены для того, чтобы показать, насколько широко организация определила условия социальной защиты работников непосредственно на предприятии за счет ресурсов организации.

Таким образом, социальная ответственность в данном государственном органе реализуется в полном объеме.

Заключение

На сегодняшний день весь мир становится рынком без границ с высоким уровнем конкуренции между странами и предприятиями. Поэтому организациям, чтобы удержать лидирующие позиции, с одной стороны, необходимо делать ставку на систему найма персонала, а с другой, на знания и непрерывное обучение своих сотрудников, чтобы быть успешным и быстро подстраиваться под изменение рыночной конъюнктуры. Персоналу необходимо постоянно учиться, повышать свою квалификацию и мотивацию.

Для повышения производительности труда работника современного предприятия в работе предлагается развивать институт наставничества.

В результате анализа литературных источников (аналитики, статистики, периодических изданий, учебной литературы) стало возможно сформировать наиболее обобщенное понимание сущности непрерывной подготовки новых специалистов, рассмотреть значение и сущность понятия «наставничества» в России и за рубежом, определить основные виды затрат предприятия на реализацию развития института наставничества, определить возможные направления повышения производительности труда на основе внедрения практики наставничества.

Основным результатом магистерской диссертации, являлось – разработка организационного механизма реализации института наставничества современной организации на примере Территориального органа государственной статистики.

Исследование позволяет сделать ряд выводов.

Развитие института наставничества с точки зрения экономического эффекта заключается в сокращении времени на адаптацию нового персонала, уменьшении расходов на организацию работы по приему и увольнению работников, сокращении затраты на введение в должность нового сотрудника, а

также экономии времени других сотрудников, которые выполняют функции уволенных.

Социальный эффект от развития института наставничества заключается в улучшении социально-психологического климата в коллективе, создании тесных контактов между сотрудниками, позволяющих обмениваться важной информацией не только по каналу «наставник-новичок», но и в обратном порядке, повышать уровень профессионализма и удовлетворенности трудом.

В данном исследовании уделено особое внимание проблемам создания механизма развития института наставничества. Автором данной работы предложен механизм развития института наставничества в конкретной организации – Территориальном органе государственной статистики по Томской области.

В результате проведенной оценки развития института наставничества в организации можно сделать следующие выводы.

Институт наставничества является эффективным инструментом адаптации новых сотрудников в организации.

Институт наставничества решает следующие задачи:

- сокращает издержки на подбор персонала и уменьшает текучесть кадров;
- повышает качество работы новых сотрудников за счет формирования профессиональных навыков;
- формирует позитивный образ организации в глазах новых работников;
- повышает производительность труда новых сотрудников за счет быстрой производственной и профессиональной адаптации;
- обеспечивает более быстрое вхождение в должность новых сотрудников, приводит к уменьшению дискомфорта их первых дней пребывания в организации.

Стоит отметить, что преимущество разработанного механизма развития института наставничества, заключается в том, что его можно использовать в

организациях любой сферы экономической деятельности (государственной и предпринимательской).

Успешная реализация института наставничества зависит от правильного определения потребностей организации, ее организационной структуры и культуры.

В настоящее время развитие института наставничества может стать одним из перспективных направлений повышения эффективности функционирования любой организации за счет более продуктивного труда ее работников, сокращения периода их адаптации, повышения заинтересованности в дальнейшем обучении и мотивации.

Список публикаций студента

1. Я. И. Тимофеева, И. В. Кащук Система наставничества как средство повышения качества жизни и благополучия пожилых людей // Непрерывное благополучие в мире: сборник научных трудов Международного научного симпозиума, г. Томск, 11-16 сентября 2016 г. Томск: Изд-во ТПУ. 2016. С. 137–142.
2. Kashchuk I. V., Timofeeva Y. I. Environmental Well-Being and Quality of Life of a Modern Person // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2016. Vol. 7. P. 181–187
3. Тимофеева Я. И. Индекс социального прогресса как основа оценки - благополучия населения стран мира / Я. И. Тимофеева; науч. рук. Г. А. Золотарева // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной научной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск : в 2 ч. Томск : Изд-во ТПУ, 2016. Ч. 2. С. 598–602.
4. Anikina E., Taran E., Timofeeva Y. The Analysis of Family Support for Older People in Russia // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS, Volume XIX (January 2017), e-ISSN: 2357-1330, Conference: III International Scientific Symposium on Lifelong Wellbeing in the World WELLSO 2016, Dates: 11-16 September 2016, Location: Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russian Federation, Conference Chair: Prof Dr Fabio Casati, University of Trento, Italy. 18–27 pp.
5. Аникина Е.А., Таран Е.А., Тимофеева Я.И. Оценка уровня общественного благосостояния в России // Структурные преобразования экономики Северного Кавказа: точки роста и перспективы развития. Материалы международного экономического форума. Пятигорск: РИА-КМВ, 2016. С. 71–78.
6. Аникина Е.А., Тимофеева Я.И., Рыжкова М.В. Образовательные стратегии и карьерные практики студентов Томского политехнического

университета // Непрерывное благополучие в мире: сборник научных трудов III Международного научного симпозиума. Томский политехнический университет. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. С. 133–136.

7. Диплом II степени за победу в конкурсе эссе «Влияние миграционных процессов на благополучие пожилых людей» в рамках XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Экономические науки и прикладные исследования», 17-21 ноября 2015 г.

8. Диплом III степени за доклад «Система наставничества как средство повышения качества жизни и благополучия пожилых людей» в рамках III Международного научного симпозиума «Непрерывное благополучие в мире» («LIFELONG WELLBEING IN THE WORLD – WELLSO-2016»), 11-16 сентября 2016г.

9. Диплом II степени за доклад «Gerontomarketing in the system of improvement of life quality and wellbeing of older people» в рамках International Conference «Responsible Research and Innovation», 7-10 ноября 2016г.

Список использованных источников

1. Masalimova, L. Sabirova. Mentors and Trainees Professional Interaction Features at the Modern Enterprises in Russia // Review of European Studies. 2015. Vol. 7, No. 4. P. 20–26.
2. Alfiya R. Masalimova, Zyamil G. Nigmatov. Structural–Functional Model for Corporate Training of Specialists in Carrying Out Mentoring // Review of European Studies. 2015. Vol. 7, No. 4. P. 39–48
3. Masalimova, A. R. Content design principles of psycho–pedagogical training mentors enterprise // Theory and practice of social development. 2012. Vol. 2. No. 2. P. 108–111.
4. Masalimova A.R. Mentors and trainees professional interaction features at the modern enterprises in Russia // Life Science Journal. 2014. Vol. 4. No11. P. 34–36.
5. Hale, R.I., & Saville, M. Nurturing the H in HR: using action learning to build organization development capability in the UK Civil Service, Action Learning // Research & Practice. 2014. Vol. 4. P. 1–19.
6. Язенков Е. И. Экономическая оценка эффективности программ привлечения молодых специалистов на предприятия АПК // Вестник ВГУ. Экономика и управление. 2012. № 1. С. 111–114.
7. Масалимова А.Р. Факторы, влияющие на эффективность внутрифирменного обучения рабочих и специалистов // European Social Science Journal. 2011. № 6. С.428–435.
8. Масалимова А.Р. Компаративный анализ зарубежного опыта подготовки наставников. Полиmodelность развития системы современного профессионального образования в условиях глобализации и интеграции // Мат. рег. науч.–практич. семинара. Зеленодольск. 2012. №3. С. 202–206.
9. Джигоева Ф.А. Система наставничества как инновационный вектор развития экономики труда // Сборник статей по материалам круглого стола

«Российский рынок труда глазами молодых учёных» 13 октября 2012 г. VII Фестиваль науки МГУ имени М.В. Ломоносова. Москва. 2013. С. 258–268.

10. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч–наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: Речь. 2006. 144 с.

11. Бондаренко Н. Организация наставничества как бизнес–процесса // Кадровик. 2008. № 7(09). С. 25–30.

12. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности // Управление персоналом: учебное пособие/ Нижний Новгород: НИМБ. 2003. 319с.

13. Егоршин А.П., Зайцев А. К. Организация труда персонала: Учебник. М.: ИНФРА–М. 2012. 320 с.

14. Ерёмина И.Ю., Джиева Ф.А. Система отношений «наставник – молодой специалист» // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. 2013. № 2 (271). С. 86–96.

15. Институт наставничества [Электронный ресурс] // Алгоритм решения стратегических задач в области управления персоналом Algorplus. 2014. URL: http://www.algocons.ru/category.php?id_current_cat=110 (дата обращения: 10.10.2016).

16. Зарубежный опыт обучения персонала и его применение на российских предприятиях [Электронный ресурс] // Полный комплекс офисных услуг REFI.SU. 2014. URL: http://www.refi.su/help_66.html (дата обращения: 10.09.2016).

17. Новые возможности [Электронный ресурс] // Job Shadowing. 2015. URL: www.stopkadr.info/library/adapt4.shtml (дата обращения: 10.05.2016).

18. Сторителлинг эффективный метод неформального обучения [Электронный ресурс] // Ампула–Брокер. 2014. URL: www.trainings.ru/library/articles (дата обращения: 10.05.2016).

19. Секрет Н., Галынина С. Наставничество: тенденция к возрождению // Совет директоров Сибири. 2011. № 12 (75). С. 12–20.

20. Georgia T. Chao. Mentoring Phases and Outcomes // Review of JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR. 1997. Vol. 51, No. 4. P.15–28.

21. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2010. № 3 (18). С. 17–25.

22. Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия // Известия УрГЭУ 2012. №1 (39). С. 20–26.

23. Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK – factors that affect success and a possible solution. Published by International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Dave Peel, Hartnell Training Ltd. 2004. Vol. 2, No. 1. P. 46–56

24. Bob Garvey The mentoring/counseling/coaching debate: Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? // Development and Learning in Organizations 2004. Vol. 18, No. 2. P. 6 – 8.

25. Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz, Lizzette Lima Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: Meta–Analysis // Journal of Applied Psycholog Copyright by the American Psychological Association. 2004. Vol. 89, No. 1. P. 127–136.

26. Наставничество – эффективный инструмент поддержки начинающих предпринимателей [Электронный ресурс] // Торгово–промышленные ВЕДОМОСТИ. 2015. URL:http://www.tpp-inform.ru/analytic_journal/6438.html (дата обращения: 28.01.16).

27. Выгодные сотрудники [Электронный ресурс] // FLEXIBLE RECRUITMENT APPROACH. 2014. URL:<http://www.flexsearch.ru/stati/2/72.html> (дата обращения: 28.01.16).

28. Безручко П.В. Система наставничества // Элитный персонал. 2009. № 34. С. 34–37.

29. Чеглакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12, № 2. С. 80–98.
30. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
31. Асалиев А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Москва: Инфра–М. 2015. С. 140–143.
32. О.И. Волкова. Экономика предприятия: Учебник. М. 1999. С. 150–163.
33. Е. Г. Жулина. Экономика труда : учеб. Пособие. М.: Эксмо. 2010. 208с.
34. Пути повышения производительности труда [Электронный ресурс] // Энциклопедия производственного менеджера. 2016. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html> (дата обращения: 10.12.2016).
35. Бондарь И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики: Наук. Думка. 2000. 178 с.
36. Владимирова Л.П. Экономика труда: учебное пособие. М.: Издательский Дом «Дашков и К». 2002. 342с.
37. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА М. 1998. 234с.
38. Жулиш Е. Г. Экономика труда: учеб. Пособие. М.: Эксмо. 2010. 208 с.
39. Ремизов К.С. Основы экономики труда: М. 1990. 256 с.
40. Богатырева О. А., Глотова И. И. Пути повышения производительности труда // Научно–методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 11. С. 66–70.
41. Ефремова А.А., Солонинчик К. Факторы и пути повышения производительности труда // Инновационная наука. 2015. №6. С.76–80.

42. Рачек С. В., Мирошник А. В. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности // Современные проблемы науки и образования. 2013. №6. С.503.

43. Трубачёва С. И. Современные методы повышения производительности труда и снижения издержек производства // Вестник ВУиТ. 2012. №2 (19) С.32–40.

44. Наумова Н.В. Эффективное управление капиталом и источниками его покрытия на промышленных предприятиях региона. Учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 234с.

45. Распоряжение Правительства РФ от 9 июля 2014 г. N 1250-р О плане мероприятий по обеспечению повышения производительности труда, создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. 2014. URL: <http://garant.ru> (дата обращения: 10.01.2017).

46. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2015 г. №35 «О предоставлении и распределении в 2015 году субсидий из Федерального бюджета бюджетам субъектам Российской Федерации» [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. 2014. URL: <http://garant.ru> (дата обращения: 10.01.2017).

47. Ламми А. Инструкция по подготовке наставников производственного обучения. Национальное управление образования Финляндии, Хельсинки, 2013. 20 с.

48. Ламми А. Руководство по организации подготовки наставников производственного обучения. Национальное управление образования Финляндии, Тампере. 2014. 74 с.

49. Черепанов И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики: Наук. Думка. 2015. 235 с.

50. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Учебное пособие. Челябинск: ИРИСЭН. 2009. С. 140–141.

51. Шанарова Ю. А. Внедрение института наставничества на государственной гражданской службе // Молодой ученый. 2016. №24. С. 371–375.

52. Денисёнок А. Наставничество на промышленном предприятии // Менеджер по персоналу. 2011. № 5. С. 50–56.

53. Е.В. Воробьева, В.А. Разуменко, Н.К. Семенова, В.В. Смирнова Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики // Молодой ученый. 2016. № 12. С. 1193–1196.

54. Полномочия Территориального органа государственной статистики по Томской области [Электронный ресурс] // Томскстат. 2012. URL:http://tmsk.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tmsk/ru/about/capabilities/(дата обращения: 10.01.2017).

55. Берестова Л. И. Особенности труда государственных гражданских служащих. Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС. 2009. . С. 140–148.

56. Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность. Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2008. 216 с.

57. Дорожкина Т.В., Крутиков В.К., Аракелян С.А., Федорова О.В. Корпоративная социальная ответственность. Учебно-методическое пособие. Калуга: Изд-во «Эйдос». 2015. 178 с.

58. С.Е.Литовченко, М.И.Корсакова Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Учебное пособие. М.: Ассоциация менеджеров. 2003. 100 с.

Приложение Б (обязательное)

Численность по группам

I группа (18–30 лет) – 39 человек		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	4	10.3
женщин	35	89.7
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	31	79.5
ведущий специалист–эксперт	7	17.9
главный специалист–эксперт	1	2.6
II группа (31 – 40 лет) – 23 человека		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	2	8.7
женщин	21	91.3
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	5	21.7
ведущий специалист–эксперт	12	52.3
главный специалист–эксперт	3	13.0
заместитель начальника отдела	3	13.0

III группа (41 – 50 лет) – 34 человека		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	1	2.9
женщин	33	97.1
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	6	17.6
ведущий специалист–эксперт	8	23.5
главный специалист–эксперт	13	38.3
заместитель начальника отдела	2	5.9
начальник отдела	5	14.7
IV группа (51 – 61 лет) – 62 человека		
Состав группы (человек):	человек	%
мужчин	7	11.3
женщин	55	88.7
Структура занимаемых должностей в группе:	человек	%
специалист 1 категории	21	33.9

Приложение В (справочное)

Распределение численности сотрудников по состоянию на 01 января 2017 года

Подразделение, должность	Численность	
	штатная	Фактическая

Всего	251	240.96
--------------	------------	---------------

Руководство	5	5
руководитель	1	1
заместитель руководителя	3	3
главный специалист–эксперт	1	1
Отдел сводных статистических работ	8	8
начальник отдела	1	1
заместитель начальника отдела	1	1
главный специалист–эксперт	3	3
ведущий специалист–эксперт	1	1
старший специалист 1 разряда	2	2
Отдел статистики труда, уровня жизни и обследований домашних хозяйств	26	26
начальник отдела	1	1
заместитель начальника отдела	2	2
главный специалист–эксперт	1	1
ведущий специалист–эксперт	8	8
старший специалист 1 разряда	5	5
старший инспектор–делопроизводитель	9	9
Отдел региональных счетов и балансов	6	5
начальник отдела	1	1
главный специалист–эксперт	2	2
ведущий специалист–эксперт	2	2
старший специалист 1 разряда	1	0

Отдел статистики цен и финансов	20	20
начальник отдела	1	1
заместитель начальника отдела	2	2
главный специалист–эксперт	3	3
ведущий специалист–эксперт	4	4
старший специалист 1 разряда	10	10
Отдел статистики сельского хозяйства и окружающей природной среды	6	6
начальник отдела	1	1
главный специалист–эксперт	2	2
ведущий специалист–эксперт	2	2
старший специалист 1 разряда	1	1
Отдел статистики предприятий	18	17
начальник отдела	1	1
заместитель начальника отдела	1	1
главный специалист–эксперт	3	3
ведущий специалист–эксперт	5	5
старший специалист 1 разряда	8	7
Отдел статистики строительства, торговли и услуг	13	12
начальник отдела	1	1
заместитель начальника отдела	1	1
главный специалист–эксперт	3	3
ведущий специалист–эксперт	3	3
старший специалист 1 разряда	5	4
Административный отдел	9	8
главный специалист–эксперт	3	3
начальник отдела	1	1
заместитель начальника отдела	2	2
ведущий специалист–эксперт	1	1
старший специалист 1 разряда	2	1
Финансово–экономический отдел	7	7
начальник отдела	1	1

заместитель начальника отдела	1	1
главный специалист–эксперт	2	2
ведущий специалист–эксперт	2	2
старший специалист 1 разряда	1	1
Хозяйственный отдел	24	22.96
начальник отдела	1	1
заведующий хозяйством	1	1
водитель автомобиля	2	2
слесарь – электрик по ремонту электрооборудования	1	1
слесарь–сантехник	1	1
плотник	1	1
сторож (вахтер)	4	3
уборщик служебных помещений	12	11.96
дворник	1	1
Отдел информационных технологий, ведения Статистического регистра и общероссийских классификаторов	18	18
начальник отдела	1	1
заместитель начальника отдела	2	2
главный специалист–эксперт	6	6
ведущий специалист–эксперт	6	6
старший специалист 1 разряда	3	3
Отдел государственной статистики в городе Томске	53	51
главный специалист–эксперт	4	4
начальник отдела	1	1
ведущий специалист–эксперт	16	14
старший специалист 1 разряда	25	25
старший инспектор–делопроизводитель	7	7
Отдел информации	23	20
начальник отдела	1	1
ведущий экономист	12	10
экономист I категории	6	5
экономист II категории	3	3

ЭКОНОМИСТ	1	1
Отдел маркетинга	15	15
начальник отдел	1	1
главный экономист	1	1
ведущий экономист	13	13

Приложение Г (справочное)

План профессиональной адаптации сотрудника Томскстата

Ф.И.О.

Руководитель:

Наставник:

План обучения

Дата	Планируемый результат	Фактический результат	Ответственный
1 неделя	1. Знакомство с организацией		Руководитель отдела
	2. Обучение		Руководитель отдела

План введения в должность

Дата	Планируемый результат	Фактический результат	Ответственный
1 неделя	1. Знакомство сотрудника с отделом: — структура, цели и задачи отдела; — функции и задачи сотрудника; — должностные обязанности (по инструкции); — функции других сотрудников в отделе; — правила внутреннего трудового распорядка; — правила техники безопасности; — порядок и критерии прохождения испытательного срока.		Руководитель
1 день	Закрепление наставника за новым сотрудником		Руководитель

План профессиональной адаптации

Период адаптации	Место прохождения	Обсуждаемые темы на данном уровне	Ответственный
1 неделя	Рабочее место	1. Изучение 2. Изучение законодательных документов регламентирующих деятельность Томскстата	Руководитель отдела
2–5 неделя	Рабочее место	3. Изучение правил работы в программах ЦСОД, СТАТЭК, АС ГС	Наставник

6–8 неделя	Рабочее место	4. Изучение форм отчетности отдела. Изучение указаний по работе с формами отдела. 5. Практическая работа в базах	Наставник
9–12 неделя	Рабочее место	6. Самостоятельная работа, под контролем наставника	Наставник

Контроль за выполнением плана

Дата	Целевая задача	Фактический результат	Ответственный за проведение
4 неделя	1. Оценка теоретических знаний сотрудника		Руководитель
8 неделя	2. Оценка практических навыков		Руководитель
12 неделя	3. Комплексная оценка		Руководитель

Оценка прохождения процесса адаптации

	<i>Успешно прошел все мероприятия, хорошо адаптировался к должности и условиям труда</i>	<i>Прошел все мероприятия, адаптировался к должности и условиям труда</i>	<i>Прошел не все мероприятия, слабо адаптировался к должности и условиям труда</i>	<i>Частично прошел мероприятия, не адаптировался к должности и условиям труда</i>
Руководитель подразделения				
Наставник				
Итоговый результат				
Согласовано: Руководитель Наставник (подпись)			(подпись) (подпись)	

План профессиональной адаптации

Сотрудник:

Руководитель:

Наставник:

План введения в должность			
Дата	Мероприятия		Ответственный
	Знакомство с отделом.	<ul style="list-style-type: none"> – представить новому сотруднику всех работающих сотрудников (ФИО, должность, участок работы и сфера ответственности, по каким вопросам может помочь на первом этапе работы и т.д.); – дать список сотрудников с указанием должностей, телефонов, чтобы легче было ориентироваться в коллективе; – ознакомить с рабочими и подсобными помещениями отдела. 	Руководитель
1-й день.	Должностные обязанности.	<ul style="list-style-type: none"> – провести беседу по должностной инструкции, проговорить все зоны ответственности, дать расписаться в инструкции; – дать копию должностной инструкции сотруднику; – рассказать о корпоративной этике и требованиях к внешнему виду 	Руководитель
1-й день.	Рабочее место.	<ul style="list-style-type: none"> – показать рабочее место; – обеспечить необходимыми средствами труда (ежедневник, канцелярские принадлежности); – объяснить, как пользоваться телефоном, факсом, другими техническими средствами, необходимыми в работе; – ознакомить с документами (планы-задания, отчеты, распечатки из справочников); – ознакомить с системой мотивации 	Руководитель
2-й день и далее в течение 3 мес.	Практическое задание: (на усмотрение наставника).	<p style="text-align: center;">Давать конкретные задания.</p> <ul style="list-style-type: none"> – в конце рабочего дня подводить итоги 	Руководитель/ наставник
3-й день	Практическое задание (зависит от деятельности отдела)	Проконтролировать усвоения информации обучаемого, задавая контрольные вопросы	Руководитель/ наставник
3-й день	Практическое задание (зависит от деятельности отдела)	Проконтролировать усвоения информации обучаемого, задавая контрольные вопросы	Руководитель/ наставник
4-й день	Практическое задание (зависит от деятельности отдела)	Проконтролировать усвоения информации обучаемого, задавая контрольные вопросы	Руководитель/ наставник
5-й день	Практическое задание	Проконтролировать усвоения	Руководитель/

	(зависит от деятельности отдела)	информации обучаемого, задавая контрольные вопросы	наставник
6-й, 7-й 8 день.	Самостоятельная работа	Руководитель выдает задание, план работы. Под руководством наставника обучаемый сотрудник выполняет	Наставник
9 день, 10 день	Самостоятельная работа	Руководитель выдает задание, план работы. Под руководством наставника обучаемый сотрудник выполняет задание	Наставник

Показатели эффективности работы.

Месяц					

Квалификационный экзамен

Без предъявления данного документа наставляемый не допускается к экзамену

Дата	Примечания	Результат	Инструктор
Тест на знание			
	Вариант № _____		
	Вариант № _____		
	Вариант № _____		
Владение навыками «Специалист»			
Показатели эффективности (среднее значение за 3 месяца)			
Среднее значение			

Заключение квалификационной комиссии:

Дата «__» _____ 200_г.

Приложение Д

(справочное)

«Оценка эффективности программы наставничества»

<i>Параметр оценки</i>	<i>Новый сотрудник</i>	<i>Итого</i>	<i>Данные предыдущих периодов</i>	<i>Динамика %</i>
% текучести в период испытательного срока по категории				
Количество уволенных сотрудников на испытательном сроке				
Отлично прошли				
Хорошо прошли				
Удовлетворительно прошли				
Средний балл по оценке профессиональных знаний				
Количество новых сотрудников				
Количество наставников				

Приложение Ж
(справочное)

**Theoretical bases of formation and development of the institute of mentoring in
the conditions of modern manufacture**

Part 1.1, 1.2, 1.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Тимофеева Я. И.		

Консультант каф. экономики (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Кащук И.В.	к.т.н., доцент		

Консультант–лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Л. В.			

1.1 The essence and mission of modern mentoring activities

From 1971 to 1980, mentoring was in demand at the height of the heyday of the socialist economy. At that time, huge flows of graduates from institutions of secondary and higher professional education went to the country's leading enterprises that needed expert.

Analysis of the period, we can say that the following factors became the prerequisites that caused the mass character of the mentoring movement:

- The growth of the number of working youth at the enterprises of the country;
- Change of interrelations and interdependence of people in the process of labor activity in the context of scientific and technological revolution;
- A significant increase in the pedagogical functions of the work collective.
- In these conditions, the role of labor collectives in the education of youth has also increased.
- In the nineties, the mentoring movement, due to inadequate funding opportunities and a sharp reduction in workers, fell into decay [3].

Modern corporate training of the technical profile is a process of improving the knowledge, skills and competencies of the staff in specialized educational programs that are aimed at satisfying the interests of enterprises in competent personnel for the accumulation of intellectual and innovative capital in order to ensure the competitiveness of these professionals and the competitiveness of the enterprise as a whole.

Mentoring activities in modern enterprises involves the management of team projects of beginners, in which each of them performs a clearly assigned role to him.

Corporate training of modern mentors, including the theoretical and methodological provisions of pedagogy, psychology, contributes to the management of young professionals aimed at solving the strategic tasks of the organization and the further development of the organization for innovative development.

To understand what "mentoring" is, it is necessary to understand, in essence, the mission of modern mentoring.

The analysis of terms adopted in the theory and practice of mentoring activities made it possible to reveal its essence. It is that this type of activity is directed to the professional education and upbringing of the personality of young workers, the development of their potential and the transfer of their professional experience by qualified mentors to overcome information and value barriers in professional activities and their social and professional adaptation.

Analysis of the provisions on the mentoring of modern enterprises in Russia made it possible to determine its mission, which consists of:

- in vocational training and education of young workers;
- increase in labor productivity;

Improving the quality of training of new and experienced employees in accordance with the standards and norms adopted by the organization; Formation of corporate culture of young workers;

- participation in the implementation of corporate standards and ensuring their continuity;
- providing young workers with career opportunities;
- decrease in staff turnover;
- formation of a cohesive team of the enterprise;
- formation of the company's image.

According to the content of activities, the following types of mentoring are defined:

- corporate mentoring involves the transfer of corporate values, familiarity with the traditions, the history of the enterprise, with the best leaders of production;

➤ social mentoring is aimed at solving social and psychological problems of young professionals. The role of a social mentor can be performed by any individual who has the ability and willingness to help another [9];

➤ qualification mentoring is focused on the professional accompaniment of young professionals in the process of their corporate training aimed at obtaining professional qualifications;

➤ complementary mentoring, which is a complementary professional interaction of young workers and mentors, contributing to the formation of collective knowledge. This mentoring involves the interaction of mentors of different qualifications and levels with young workers who are interested not only in their professional duties, but also in other areas

According to the time characteristics,

➤ Episodic mentoring,

➤ Periodic mentoring, which assumes the discrete nature of the implementation of mentoring in connection with the periodic introduction of employees of the enterprise in a new position;

➤ Systematic mentoring, which assumes a permanent and successive nature of updating the intellectual base of the personnel structure of enterprises in connection with the growing information component.

Presented types of mentoring are carried out in such forms as:

1) direct

2) individual

3) open

4) collectively-individual

The following are defined as the advantages of modern mentoring: improving the quality of training of young workers at various levels, taking into account the real needs and interests of enterprises; Reduction of the time of mastering new equipment and technologies; Creation of a single educational and production space of the enterprise; Reduction of financial costs for training and staff development; Acceleration of the process of social and professional adaptation of new employees to

the conditions of work at the enterprise and the mastery of production duties and corporate standards.

In different organizations, you can find different types of mentoring, for example, such as:

- 1 Mentoring-Supervision
- 2 Formal Mentoring
- 3 Situational mentoring
- 4 Informal mentoring.

In the mentoring activities can be used such techniques as:

1 "Escort" - the mentor assumes the obligation to provide assistance to the student, including participating in the development of professional skills during training;

2 "Sowing" - the trainee develops skills or knowledge that is not yet relevant, but will become valuable in the future, when the situation requires it.

3 "Catalysis": the student is immersed in the environment of change, provoking the pupil to expand his horizons, with a change in the order of values and perceptions. Training at a critical level is experiencing a sharp jump.

4 "Show": the mentor, in his personal example, shows certain techniques, the skills of performing certain actions, ways of solving the tasks set, making the working situations clearer.

5 "Harvesting": The mentor concentrates to establish feedback with the trainee. To understand - what was learned during the training, what conclusions were drawn.

In organizations, there are such methods of mentoring as:

1. Model "Guru and his follower. This model assumes that the employee is subordinated to a "guru", that is, a mentor with authority in the professional community. A new employee becomes a follower, the acquisition of knowledge from the "guru". The trainee must observe, try to imitate and memorize all the instructions of the "guru". But at the same time, the mentor is the same "guru" does not explain anything. The student simply observes the work of the tutor. The model is very

specific, since it has positive and negative sides. Pros of the model: high professional qualities of the student. Cons: no feedback.

2. Model "Master and apprentice." In this model the master is ready to share with his "apprentice". In the case of a sympathetic student, this model will be ideal. Including assumes equal proportions of the "carrot" and "stick". There are also positive aspects and negative ones. Pros: the inclusion of the group is quite high, with operational adaptation, the achievement of excellent results "at the output," a team of like-minded people is formed. Cons: with the probability that the master will leave the enterprise, then his students can leave.

3. Model "Creative tandem." A very complex model, since not all mentors are ready for such a model. In this model, the mentor and student work together, sharing responsibility for the result. The effect of this model is characterized by: "I + I = III". Positive aspects of this model: rapid adaptation, the formation of a full-fledged team. Negative characteristics of the model: if one goes, then the second one will leave behind

Individual methods of mentoring.

Learning with the help of role-playing game.

Actual method for sales departments, customer department, call-centers. Training is conducted by the mentor-manager as a role-playing game. The mentor acts as a manager, and the trainee is a "client".

Training with double visits. Employee and leader together visit the client. This visit is intended for effective training of employees.

Group methods of mentoring.

Training in small groups. The mentor sends questions to employees in the morning - "What objections do you need answers to?", "What typical situations in dealing with clients lead to major difficulties?» The main task of managers in this case is to collect information and send the information to the mentor. The collection of information is usually given 3 days. Next, they meet together, so that the mentor will consider the questions asked.

For Call-centers. There is a group of three or four people, including audio recordings of the talks. When teaching beginners, it is better to demonstrate a record of successful negotiations so that they copy the best practices. The analysis of the questions involves consideration: what have you noticed in the negotiations? What can be improved in the dialogue, what should I work on?

The problems existing in modern mentoring activities are related to the corporate training of enterprise specialists for the implementation of this type of activity: inadequate preparedness of the mentoring corps for innovative transformations in the content and methods of teaching; Rapid obsolescence of scientific and methodological materials, including educational literature; Shifting the interests of mentors towards the solution of production problems

1.2. Classification of the concept "mentoring"

The first professional mentor, who gave a name to all future generations of mentors, was the ancient hero Mentor. Since then, mentoring has been used mainly in relation to the younger generation.

Tutor means "home teacher, coach, mentor, guardian". Tutoring as one of the mentoring forms arose in the first British universities – Oxford and Cambridge, whose main aim was the preparation of the clergy, who was in Europe at that time practically the only literate class that had to do with the process of forming a social culture.

In parallel with it mentoring has begun to be applied at the organization of labor: the institution of apprentices appeared. And still, mentoring is actively and successfully used in all industries.

Another wave of interest in mentoring came in the eighties of the last century in the works of D. Megginson, D. Clutterbuck, E. Parsloe and several others. In this period of time terminological confusion appeared, as a result of which the popular

terms "tutoring", "mentoring", "coaching", " on job training " began to be used interchangeably.

Mentoring is not a tribute to fashion and not an innovation, but rather a traditional method of teaching. This method is widely used today. There are numerous examples of its application especially in manufacturing facilities. Moreover, in modern conditions, the distinctive feature of organizations is the awareness of the application of the mentoring process. In such companies there is a specially organized mentoring system, or this method is used involuntarily, "by default".

Mentoring has deep historical roots and has always been associated with professionalism, experience, intellectual potential and the level of personal qualities of the mentor. If you turn to history, you can talk about the presence of the institution of mentoring even in the times of Peter I.

In the second half of the last century in the USSR, mentoring takes the form of a mass pedagogical movement, the main aim of which was the education of young people.

At the same time, professionally oriented mentoring was carried out by production masters who also engaged in educational work with each young worker in the process of joint labor. At the same time, there are state and public structures for on job training mentors [15].

After transition of the economic system of Russia to market relations, mentoring has partially lost interest on the part of employers. However, the last decade there has been observed revival of institute of mentoring as one of anti–recessionary technologies, for ensuring financial stability and economic development of the enterprises, and also as personnel technology for system of updating of public authorities and local government.

Mentoring is one of the forms of adaptation of a new employee, as well as one of the types of training. It is considered that mentoring – the most effective kind of

training and an important social link in the organization. The ultimate goal of the mentoring program is to "create" an effective employee for a particular organization.

Mentoring can be applied not only to employees newly admitted to the organization, but also to employees already working in the organization, whose qualifications for various reasons need to be changed.

Mentoring presupposes a system of personnel training, in which the knowledge and skills transfer in a real working environment, when more skilled employee trains the beginner in what is able himself. Solution of real professional tasks is the feature of this training. The position of the mentor makes special demands on such specialists. They should not only professionally perform their functions, but also be able to effectively and intelligently transfer them to other employees.

Mentoring is an economically advantageous method for developing staff in an organization. The cost of creating and maintaining an effective mentoring system is incommensurably less than traditional methods of staff development. It should be borne in mind that the experience passed on to the student by the mentor may simply be unique.

Usually, mentors choose senior employees who have rich accumulated experience and wisdom. Their advice, recommendations and other ways contribute to the professional development of their wards, providing an important formative influence on their career.

The researcher K. Cram identifies the mentor as a person with advanced experience and knowledge, who is entrusted with providing vertical mobility and support in the career process to his protégé. He must support a young employee, lead and advise him, teach him to "swim in the adult world and the world of work."

In modern practice, there are a huge number of concepts of "mentoring". Let us cite some of them below.

"Mentoring is a personnel technology that ensures the transfer through knowledge-based work of knowledge, skills and attitudes from a more experienced employee – less experienced."

"Mentoring is a form of ensuring the professional development, development and adaptation to the qualified performance of official duties of persons in relation to whom mentoring is carried out" (Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation) [22].

"Mentoring is a way of transferring knowledge, skills and habits of a more experienced employee to a less experienced person in a certain subject area" [19].

Mentoring is an educational process in the workplace. Tutor's tasks: professional development (transfer of standards, knowledge, skills, assistance in mastering new experiences, development of motivation). Sociocultural adaptation (translation of corporate culture, its values, norms and rules)

"Mentoring is not only a system of adaptation and professional development of young employees. This is also part of the corporate culture of all innovative companies, this is an environment in which knowledge, skills, experience and successful behavior models are accumulated and transferred "

"The developed system of mentoring is the custodian of knowledge and the key mechanism of the innovation process in the company, it is the motivator of modern young employees whose professional life will take place in the knowledge economy [25].

The above mentoring characteristics partially meet the traditional experience, and at the same time there is a desire to take into account the features of the dynamically changing production and organizational environment.

1.3 Comparative analysis of Russian and foreign experience of applying mentoring at the enterprise (the practice of Russian and foreign experience in applying the notion of mentoring)

Foreign experience intra-firm preparation and adaptation of personnel is used at Russian enterprises rather doted. Preference is given mainly to traditional technologies of corporate training of enterprise specialists, since most enterprises and

companies remain closed for innovations in the field of training and skills development of their staff. In this regard, the problem of studying and identifying the adaptive educational potential of foreign technologies for corporate training of personnel for the constructive use of it in the domestic practice of mentoring is actualized.

At the same time, the abundance of such terms and technologies present for the employees of organizations and specialists the terminological uncertainty in which it is necessary to understand.

In the course of this paper we will try to understand the practice of Russian and foreign experience in applying the notion of mentoring

As is well-known, there is rich experience of mentoring in our country, which was effectively implemented, especially in the 1980s of the last century, and, therefore, there is no need to strive for new terminology, but it is worth studying the Russian experience and helping young professionals and mentors themselves to understand methods of teaching, adaptation and development based on their perception, which in the past have earned a good reputation, and allowing to achieve an adaptive effect today.

Analysis of each of the listed methods shows that they duplicate what we call mentoring, rotation or represent a specificity that can't always be or even shouldn't be introduced into domestic practice.

In order to confirm what has been said, let us try to understand the essence of the above methods. In the opinion of specialists, such terms as: shading, badding, second-line are the forms of mentoring and training in the workplace.

The secondment is a kind of rotation, consisting in the exchange of employees. The secondment of an employee for a certain time in another structure to acquire the necessary skills differs from the usual movement of personnel in that such an exchange can be not only internal, when employees move to another department of the same company, but also external, in which employees exchange entire organizations.

As a rule, it is related to different spheres (commercial, state enterprises, small local companies, schools, charitable associations). This method is especially appealing to companies with limited opportunities to promote their employees in order to develop additional skills. Exchange can be as short (about 100 hours of working time), and long (up to a year). Such a program is suitable for all employees (managers, specialists, technical personnel, etc.). The company pays for itself the work of the employee, who has moved to master new skills, to another organization. The advantage of the external exchange of personnel is that all three parties win in the process of such exchange

This method contributes to the acquisition of those skills and knowledge that can't be acquired in the process of corporate training. When implementing the secondment technology, there are some difficulties, including the problem of adapting employees in a new environment for him, changing conditions when he returns to his former place of work. It should be noted that in Russia this method is used extremely rarely and its application is limited to discussions only.

Buddying is a widely used method for corporate training of personnel in the West and in Europe. The method consists in supporting, assisting, directing and protecting one employee to another in order to achieve the intended results and goals. The essence of this technology is to adapt a beginner specialist through partnership with other employees without any hierarchy and is characterized by the presence of constant feedback.

With the help of this method, the following goals are achieved: personal growth of employees, consisting in supporting the beginning of his partner and the active involvement of employees of same level. Timely transmission of information contributes to the delivery of ideas and undertakings to employees of different levels without distortion. Active implementation of changes in the company is supported by the buddy system. When using this method, it is necessary to create a climate of trust, understand the needs and expectations of each other. Not to impose one's opinion. To communicate in an interactive mode, asking questions, and not offering information or advice. Build relationships on mutual respect.

A distinctive feature of this method from coaching and mentoring is to assist the newcomer with more experienced employees of the enterprise, in the process of which even the most inexperienced of them feel themselves full members of the team. However, this method is not used in the domestic practice of corporate training of specialists. Mentoring and coaching mean relations like "senior – younger".

The method of shadowing is used not for employees of the enterprise, but mainly for those who are going to come to work in it, students of senior courses of universities and colleges. This method of teaching is used in companies interacting with universities, implementing programs to select graduates for yourself in the state ready to-hire young people without experience of professional activity. The essence of this method is that the company allows the student to spend one or two days next to a working specialist or mentor, that is, to stay his "shadow." Becoming a witness of "one day life specialist" student gets a full view of his chosen profession, the necessary knowledge and skills, so that his motivation to master knowledge in high school increases. Mentoring is training, consisting in describing by a more experienced mentor of their situations from past experience, choosing approaches and constructing the logic of solving business problems, that is, methods of actions or cases for copying to learners [10].

Coaching, unlike mentoring, is aimed at an independent search for the solution of the problem by the student under the guidance of the coach, which consists of guiding questions and activates the search thinking of the trainees.

One of the most common types of coaching used in foreign corporate training is e-coaching (online coaching – network mentoring), carried out by phone, online. The convenience of the method is also that sessions can be different in duration and can be carried out often depending on the emerging issues to the coach or mentor and the requirements of the trainee.

Among the most common methods used in the foreign experience of corporate training of personnel is tutoring, which involves discussing the experience of using the acquired knowledge in practice. The meetings are organized to discuss the problems that arise when the model is transferred to develop new productive ways

of behavior. Along with the head experienced staff are indispensable sources of knowledge and experience in the workplace. Almost all categories of employees can serve as an audience for this type of training: young, experienced and new employees (including experienced employees) who have joined the company. The essence of this method is to include the trainees in the process of solving business tasks of managers and involves contacts with other employees.

Supervision is a teaching method that involves an included analysis of the student's activities and provides feedback to the experienced mentor. One of the traditional methods used both in the domestic and foreign practice of corporate training of personnel is instruction, which is an explanation and demonstration of working methods directly at the workplace and carried out by both an employee who has long performed these functions and a specially trained instructor.

Instruction is, as a rule, short, focused on the development of specific operations or procedures that fall within the scope of the trainee's professional duties. Instruction in the workplace is an inexpensive and effective means of developing simple technical skills, therefore it is widely used at all levels of modern organizations. Along with the abovementioned methods of corporate training in foreign practice, coaching (mentoring) activities are distinguished by an informal method such as storytelling, the essence of which is to tell stories from past professional experience.

Storytelling was invented and successfully tested on personal experience by David Armstrong – the head of the international company Armstrong International. Developing his method, the researcher took into account the well-known psychological factor: stories are more expressive, interesting, interesting and easier to associate with personal experience than rules or guidelines, as they are better remembered, they are given more importance and their influence on people's behavior is stronger.

Scaffolding is also referred to the method of instructing employees encountering difficulties in work or training: this is a learning strategy. Or, as R. Zhao and M. Orei believe, this is a special type of instruction process that takes place

in situations of interaction between a teacher (a mentor) and the student to solve problems or tasks. The mentor derive two basic rules: to help the newcomer in the performance of tasks with which he can not yet cope and also allow the student to perform a number of tasks with which he can already cope on his own.

The choice of these forms and methods of corporate training for the personnel of enterprises is conditioned by the fact that they are in demand and adopted in the conditions of the Russian industry because of the specificity of its production factors and are effective precisely in the proposed context at stage of its development.

Conclusion : consideration of foreign technologies for corporate training of company personnel allows us to conclude that not their quantitative correlation, namely the harmonious and integral spectrum of applied technologies in the domestic practice of mentoring activities plays a key role in transferring the accumulated experience of professional activity to the younger generation on manufacture.