

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ З. А. Васильева

«__» _____ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Совершенствование процесса наставничества как инструмента
эффективности работы сотрудников отдела продаж (на примере ООО «Леруа
Мерлен Восток»)

Консультант _____ канд. психол. наук, доцент И. С. Багдасарьян

Научный руководитель _____ старший преподаватель Г. В. Дудкина

Выпускник _____ Е. И. Реброва

Нормоконтролер _____ ассистент кафедры И. С. Жирнова
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
1 Научно-практические аспекты совершенствования процесса наставничества..	3
1.1 Сравнительный анализ отечественной и зарубежной практики реализации наставничества на крупных предприятиях	3
1.2 Показатели эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия	16
1.3 Методы оценки эффективности инструментов реализации наставничества	27
2. Анализ инструментальной оснащенности наставничества в ООО «ЛеруаМерлен Восток»	40
2.1 Социально-экономическая характеристика ООО «ЛеруаМерлен Восток»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Оценка инструментов реализации наставничества в ООО «ЛеруаМерлен Восток».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Критические позиции в работе наставников с сотрудниками отдела продаж	Ошибка! Закладка не определена.
3. Предложения по совершенствованию инструментов реализации наставничества.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Совершенствование модели компетенций наставника и процесса выбора наставника.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий... Ошибка! Закладка не определена.	
Заключение	Ошибка! Закладка не определена.
Список использованных источников	41
Приложение А Положение о наставничестве ООО «Леруа Мерлен Восток»..	105

1 Научно-практические аспекты совершенствования процесса наставничества

1.1 Сравнительный анализ отечественной и зарубежной практики реализации наставничества на крупных предприятиях

Одной из актуальных проблем управления персоналом можно выделить тему наставничества. Издано множество книг, опубликовано большое число статей в электронных и печатных изданиях, тема наставничества часто поднималась на научных форумах и конференциях. Сейчас наставничество занимает самостоятельную нишу среди методов развития и адаптации сотрудников в управлении персоналом.

Наставничество — это образовательный процесс на рабочем месте. Задачи наставника: профессиональное развитие (передача стандартов, знаний, навыков, помощь в освоении нового опыта, развитие мотивации); социокультурная адаптация (трансляция корпоративной культуры, ее ценностей, норм и правил). «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» [40].

На сегодняшний день наставничество используется по своему основному профилю — профессиональное развитие сотрудников и более быстрая и безболезненная адаптация. К тому же, оно имеет больше возможностей для обеспечения связи поколений, передача культурных традиций и ценностей компании, повышение сплоченности коллектива, усиление мотивации сотрудников и многое другое.

Для достижения таких результатов, необходимо провести более детальный анализ наставничества, а первым этапом анализа должна стать методология. Методология наставничества — основная теоретическая база,

характеризующая составные части и процессы, которые организуют деятельность наставничества. Кроме того, методологическая база необходима для модернизации метода, для его постоянного совершенствования и адаптации под меняющиеся условия работы [6].

Необходимо отметить то, что модернизация сегодня имеет особое значение, так как представляет один из приоритетных курсов российской внутренней политики. Образование и бизнес это две важнейших сферы, которые особо выделяются в этом направлении. А наставничество стоит на стыке этих направлений и должно оперативно реагировать на любые изменения, чтобы оставаться востребованной и эффективной технологией обучения и адаптации персонала. Более того, никакие проблемы политики модернизации невозможно решить без развития человеческих ресурсов.

Необходимо отметить, что о методологии лучше говорить, подразумевая под наставничеством не просто метод, а особую социальную технологию, нацеленную на решение конкретных производственных задач. Такой подход эффективнее, так как социальная технология подразумевает особым образом алгоритмизированную деятельность, каждый из элементов которой находится в строгой взаимозависимости от других элементов. Технология воплощает в себе более сложную и комплексную конструкцию, а метод подразумевает лишь путь практического осуществления определенной деятельности. Для повышения эффективности использования наставничества и его дальнейшей модернизации технологический подход является ключевым, потому что дает больше возможностей для изучения и совершенствования [24].

Наставничество – это социальная технология обучения и развития персонала, которая предусматривает в роли участников: ученика, учителя и контролирующей орган, процесс взаимодействия которых основан на конкретной программе обучения и товарищеско-дружеских отношениях, которые строятся не на формально предписанных нормах, а в процессе живого общения. Функции наставничества заключаются в обучении, поддержке и развитии профессиональных и личных качеств работника [21].

Далее опишем основные составляющие методологии наставничества.

Субъектом наставничества может быть как наставника, то есть конкретный человек, который осуществляет основную работу по развитию подшефного, так и контролирующую организацию, которая также вмешивается в процесс обучения, совместно с наставником создает план обучения и корректирует дальнейшее взаимодействие «учителя» и «ученика» [25].

Объектом наставничества выступает ученик, то есть человек, недавно пришедший на работу и еще не имеющий достаточно навыков и знаний, необходимых для полноценного включения в коллектив. Его возраст, социальное положение и уровень знаний не имеют значения.

Предметом наставничества являются конкретные профессиональные и личностные качества коллектива, которые необходимо развить до определенного уровня для полноценной адаптации и интеграции в новый коллектив и в новые условия работы. Могут быть и другие цели, в зависимости от конкретных потребностей организации и ситуации [35].

Следующее, что рассмотрим – форму проведения наставничества. Обычно этот метод осуществляется как индивидуальное, репетиторское обучение, где предполагается наличие только ученика и учителя, так и у одного наставника может быть несколько учеников, с которыми он может заниматься как одновременно, так и по очереди, но общее число учеников не следует превышать трех-пяти.

Существует множество средств и методов, которые используются в наставничестве. Каждый наставник и каждая организация может выбрать, или разработать свои собственные методы, пригодные для конкретной ситуации. Самым распространенным методом является «делай как я», в этом случае наставник показывает правильный пример работы, а ученик должен его повторить. По мере прохождения обучения, наставник, как правило, все меньше сам показывает конкретный пример работы и все больше дает советы или задает наводящие вопросы, которые способствуют ученику мыслить и действовать более самостоятельно [26].

В результате реализации наставничества на предприятии в первую очередь должна произойти полноценная адаптация, как социальная, так и профессиональная, нового работника в коллективе, а также его адаптация к новым условиям труда. Это включает и повышение личностных качеств и навыков [28]. Также, наставничество должно способствовать и развитию самого наставника, так как это двухсторонний процесс, в котором наставник и наставляемый обмениваются знаниями и совершенствуют их. Более конкретные планируемые результаты всегда прописываются в программе обучения и формируются под конкретные цели организации. Если говорить о коммерческих организациях, то там результат деятельности наставничества всегда привязан к бизнес-целям, и к определенным показателям эффективности.

И последним составляющим элементом методологии являются временные рамки реализации наставничества. В большинстве современных организациях данный процесс занимает два-три месяца. А в советское время некоторые специалисты высказывались за то, чтобы не иметь конкретных временных рамок, так как это могло негативно повлиять на процесс обучения. Решение о периоде использования наставничества остается полностью на совести тех, кто непосредственно участвует в этом процессе, а именно наставник, контролирующая организация и ученика [41].

Итак, нами были рассмотрены основные составляющие методологии наставничества и показаны характерные черты каждого из элементов. Давать более конкретные определения нецелесообразно, потому что данная технология очень гибкая и позволяет внутренне менять свое содержание, подстраиваясь под нужную ситуацию. Основываясь на описанных выше понятиях и элементах методологии, можно продолжать дальнейшее изучение возможных путей использования и развития наставничества в России.

Далее сравним, как протекает процесс наставничества в России и за рубежом.

В настоящее время кардинально изменился подход к управлению человеческими ресурсами. В условиях существующей экономической ситуации, компаниям необходимо постоянно нанимать персонала, что связано с появлением новых технологий, расширением бизнеса и любыми другими изменениями во внешней и внутренней среде.

Приход новых сотрудников – молодых специалистов, замедляет эффективность деятельности организации, потому что они не имеют опыта работы в данной отрасли и в конкретной организации. Таким сотрудникам необходимо помочь адаптироваться на новом рабочем месте, усвоить ценности организации и сформировать модель поведения. Всего этого можно достичь путем наставничества новых сотрудников более опытными – наставниками. Дэвид Майстер, известный исследователь, изучающий вопросы управления различными фирмами, считал так: «Наставничество – это инвестиция в долгосрочное развитие организации, в ее здоровье». В свою очередь, многие отечественные исследователи доказали, что наставничество является эффективным инструментом, который позволяет компании сохранить опыт высококвалифицированных специалистов, передать его новичкам, тем самым обеспечив преемственность поколений в решении актуальных производственных вопросов и бизнес-задач [13].

При создании и внедрении программы наставничества в организации имеет ряд преимуществ. Но многие компании рассматривают систему наставничества лишь как инструмент адаптации новых сотрудников. В первую очередь это связано с отсутствием достаточной информации о новых подходах к организации наставничества в современных организациях. На основе анализа публикаций и аналитических обзоров по данному вопросу, были выделены и описаны основные модели наставничества в Российских организациях. Исходя из моделей наставничества, можно сделать вывод о практике реализации наставничества. В таблице 1 представлена краткая характеристика моделей наставничества [43].

Таблица 1 – «Основные модели наставничества в России»

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	<ol style="list-style-type: none"> 1. В центре внимания – профессиональное развитие подопечного; 2. Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха; 3. Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию; 4. Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции.
Партнерское наставничество: «равный – равному»	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой; 2. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемены и мотивирует партнера к действиям; 3. Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.
Групповое наставничество	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей; 2. Группа наставников может предоставить предложения для развития карьеры, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам и идеи о том, как разрешить сложные ситуации.
Скоростное наставничество	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников; 2. Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами.
Реверсивное наставничество	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников; 2. Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга.
Виртуальное наставничество	Советы и рекомендации наставником предоставляются в онлайн режиме	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется; 2. Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей.
Скоростное наставничество	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников; 2. Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами.

При традиционной модели наставничества наблюдается взаимодействие между более опытным специалистом-наставником и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени. Как правило, между наставником и молодым специалистом формируются более тесные личные отношения, это обеспечивает заинтересованный индивидуальный подход к специалисту, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник дает обратную связь подопечному, поощряет достижения, объясняет ошибки в работе.

Модель партнерского наставничества может быть реализована в двух формах. Первая, когда пары сотрудников взаимодействуют друг с другом. Один из них уже имеет опыт работы в данной компании и является наставником для другого, которого только приняли на работу в данную организацию. Вторая форма основана на взаимодействии двух сотрудников, которые занимают одинаковые должности, наставником становится тот, кто имеет больший опыт. Такой сотрудник обладает знаниями и навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику. Такая модель реализуется, если подопечный был переведен из другого подразделения компании.

Групповое наставничество – модель, при которой один наставник работает с группой подопечных одновременно. Эту модель применяют тогда, когда в организации не достаточное количество наставников. Общение между наставником и группой обучающихся происходит периодически, несколько раз в месяц. Минус такой модели заключается в недостаточности личного общения, что может негативно сказаться на мотивации вновь прибывших сотрудников. Поэтому желательно сочетать групповое наставничество с другими его формами.

При скоростном наставничестве происходят однократные встречи новых сотрудников с наставником с целью построения взаимоотношений, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи направлены на установку цели индивидуального развития и карьерного роста сотрудников на основе информации, которая получена от более опытных и авторитетных сотрудников-наставников.

Флэш-наставничество – это новая концепция наставничества, которая заключается в том, что сотрудники – будущие наставники, участвуют в короткой встрече, обычно это занимает не более часа, с потенциальными подопечными. В течение беседы наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать какие-либо рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет.

Для создания механизмов и культуры развития, требуется вовлечения персонала на всех уровнях организации, независимо от возраста и положения. Часто старшие сотрудники испытывают трудности в освоении новых технологий. В таком случае применяется модель реверсивного наставничества. Эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. Но при этом опытный, высококвалифицированный профессионал, который старше по возрасту и должности, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который обучает по вопросам новых тенденций, технологий и тому подобное.

При виртуальной модели наставничество нет очных встреч между наставником и подчиненным. Такая модель наставничества может применяться, например, в маленьких филиалах крупного предприятия, когда наставник находится в другом городе, но в онлайн режиме может давать советы и рекомендации новому сотруднику.

К вышеперечисленным добавим ещё одну модель – командное наставничество. Командное наставничество помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, помогая достичь им определенных целей развития. При этом, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности [8]. Можно сказать, что это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение обеспечит лучшие результаты при подготовки будущих руководителей. Данная модель наставничества может быть оправдана в

ситуации, когда компания активно расширяется, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов при отсутствии кадрового резерва.

Создание и выбор подходящей модели и программы наставничества является сложным, но важным решением для организации. Эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные учеником в ходе формального обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным молодым сотрудникам быстро адаптироваться в новые условия труда и к новому коллективу, планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными. Наставничество способствует принятию ценностей, видения и миссии организации через тесные отношения между наставником и новым сотрудником, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения [22].

Кроме того, был изучен и проанализирован опыт реализации наставничества в зарубежных компаниях. При разработке системы наставничества молодых специалистов отечественные компании могут опираться на этот опыт.

По мнению Мумладзе Р.Г., особенностью системы наставничества в Японии является то, что руководство организаций стремится привлекать молодых специалистов, только что окончивших обучение. В Японии принято, если сотрудник не имеет опыта работы и каких-либо навыков, то он готов воспринимать профессиональные знания, правила поведения, осваивать новые практические навыки. В течение двух месяцев молодой сотрудник проходит обязательный курс начальной подготовки. При этом за ним в обязательном порядке закрепляется наставник с широким кругом полномочий. Наставник

помогает адаптироваться новому сотруднику на рабочем месте, разрешает возникающие конфликтные ситуации, участвует в решении вопросов перемещения. Кроме того, наставник приходит к нему в гости, знакомится с его семьей, узнает его хобби [10].

По мнению Павлос А.В., воспитанию корпоративного духа уделяется особое внимание при разработке программы наставничества и адаптации молодых специалистов в организациях Японии. Под корпоративным духом понимается гордость за свое предприятие, принятие ценностей, корпоративной культуры, имиджа. Для реализации этой задачи применяется привлечение нового сотрудника делам организации, миссии и стратегическим целям, к атмосфере [45].

При проведении анализа теоретических источников определили, что система наставничества молодых специалистов действует с первого рабочего дня. Службы по управлению персоналом проводят обязательную индивидуальную ознакомительную процедуру, которая длится около четырех часов. Эта процедура состоит во вручении удостоверения работника и передаче пакета необходимых документов. В пакет документов входят брошюры, которые помогают познакомить вновь принятый персонал с корпоративными стандартами поведения, с составляющими кадровой политики, с содержанием социальных программ, требованиями по охране коммерческой тайны, оплатой труда, дополнительными льготами и гарантиями и многим другим [38]. Проведенный анализ позволяет представить опыт Японии в качестве модели, представленной на рисунке 1.

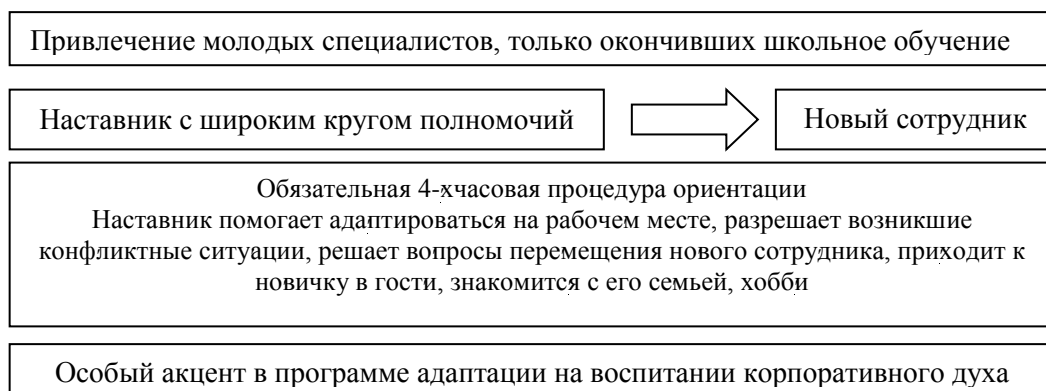


Рисунок 1 – Модель наставничества новых сотрудников в Японии

По мнению кандидата экономических наук Хомова А.В., предприятия в США при организации процесса наставничества значительное внимание уделяют обучению молодых специалистов. В данном процессе принимают участие как специалисты службы персонала, так и линейные менеджеры. Для молодых специалистов проводится обязательная ознакомительная программа, которая также длится около 4 часов. Для программ наставничества в США характерен индивидуализм. Особый внимание уделяется тому, как вновь принятый персонал самостоятельно сможет освоиться на новом рабочем месте, как поведет себя в той или иной рабочей ситуации [20].

Далее Мумладзе Р.Г. останавливается на том, что программы адаптации в США подразделяются на два вида, а именно на специализированные и общие. В общей программе адаптации содержатся данные об организации, вид деятельности, миссия, цели и задачи, информация по оплате труда, льготах, технике безопасности и охране труда. В свою очередь специализированная программа адаптации вновь принятого персонала включает информацию о подразделении, в котором предстоит трудиться, а именно конкретные задачи и функции, данные по отчетности, обязанности, ответственность [10].

Проведенный анализ позволяет представить опыт США в качестве следующей модели, представленной на рисунке 2.



Рисунок 2 – Модель адаптации персонала в США

Как мы видим, в модели адаптации США отсутствует наставник. В таких условиях новый сотрудник должен самостоятельно интегрироваться в новый коллектив и новые условия труда.

Говоря об опыте реализации процесса наставничества в Германии, отметим, что в данной стране существует «Закон о правовом режиме предприятия», согласно которому, работодатель обязан ознакомить вновь принятый персонал с областью деятельности, условиями труда, режимом работы, с кругом обязанностей, с ответственностью. Преимущественно для этого используются собеседования. Мумладзе Р.Г отмечает, что среди важнейших целей наставничества немецкие исследователи называют формирование индивидуального профессионального стиля, активности и самостоятельности [10].

Так Павлос А.А. отмечает, что в Германии нормативная документация содержит подробное описание аспектов процесса наставничества и адаптации. Например, в них описаны функции наставника, его роль в данном процессе, задачи и цели, также затронут вопрос оплаты наставнической деятельности. Данные положения говорят об отличительной особенности адаптации в Германии, а именно о наличии нормативной базы, что гарантирует законодательную защиту для всех субъектов данного процесса, а именно для

наставника, вновь принятого сотрудника и руководства организации [12]. В Германии очень интересный опыт в области работы с наставниками. Наставник обязательно проходит курсы повышения квалификации. В рамках курса проводятся заседания, круглые столы, практические занятия, семинары, на которых активно обсуждаются методы работы, подходы, вопросы организации наставничества. Не менее важным является то, что к наставнической работе допускаются преимущественно работники с большим опытом работы [17].

Кроме того, Хомов А.В. обращает внимание, что руководство немецких организаций старается обеспечить психологическую совместимость молодого специалиста и непосредственно наставника. Также, наставник должен ориентироваться в потребностях новых сотрудников, быть ответственным и терпеливым, оказывать помощь, обладать навыками оценки, он должен быть эталоном для новичка [20]. Проведенный анализ позволяет представить опыт Германии в качестве следующей модели, которая показана на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель наставничества в Германии

Таким образом, подходы к процессу наставничества и адаптации в каждой стране отличаются друг от друга. Например, в России наставничество и

проблема адаптации во многих компаниях имеют второстепенную значимость в управлении персоналом. В свою очередь в Германии существует развитая нормативная база наставничества. Отличаются в каждой стране и программы адаптации по продолжительности, по содержанию, по подходу к новому сотруднику. Российским организациям следует ориентироваться на организации зарубежных стран и перенимать положительный опыт реализации наставничества.

Так же отметим, что наставничество выступает инструментом управления трудом сотрудников. А чтобы эффективно управлять, необходимо знать, по каким же критериям и показателям оценивается процесс, чтобы достигать оптимального результата.

1.2 Показатели эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия

В данном параграфе рассмотрим критерии эффективности наставничества в управлении персоналом организации. Начнем с определения.

Критерии эффективности – это то, без чего невозможно оценить качество проделанной работы. Оценка эффективности программы наставничества является важным этапом всего процесса интеграции сотрудников в бизнес-процессы компании. Смысл такой оценки состоит в том, чтобы установить, какую пользу получает компания от внедрения подобных программ [4].

Основная цель оценки эффективности любого процессе заключается в том, чтобы проанализировать полученную информацию и внести необходимые корректировки при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем [34]. Такая оценка помогает выяснить, в какой степени были достигнуты цели предприятия от внедрения системы наставничества.

Критерии эффективности системы наставничества должны соответствовать следующим условиям, которые представлены на рисунке 4.

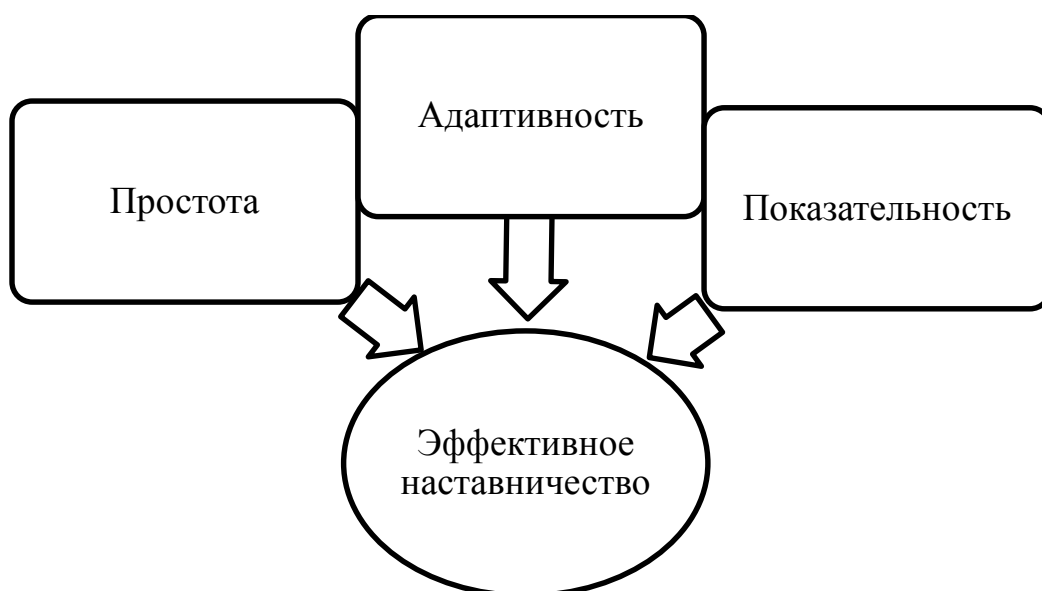


Рисунок 4 – Критерии эффективности системы наставничества

Опишем подробнее каждый из критериев. Под простотой понимается, что информация для подсчета эффективности должна быть легко собираемой, легко подсчитываемой и переводимой в графический вид. Адаптивность, то есть все критерии оценки должны быть напрямую связаны с учетной системой предприятия, легко включаться в нее и иметь потенциал для перевода в другие типы учетных систем. И показательность, это значит, что результаты внедрения системы наставничества должны иллюстрировать и расчетным путем показывать эффективность прилагаемых предприятием усилий и средств в количественных и качественных единицах.

К критериям эффективности системы наставничества можно отнести следующие показатели: достижение целей системы наставничества, мнение всех участников системы, достижение сотрудниками требуемой результативности, соответствие профилю должности и поведенческие изменения, экономическая эффективность. Рассмотрим каждый из показателей подробнее [15].

В достижение целей системы наставничества предполагается соотнесение и сравнение стратегических целей компании с целями внедрения системы наставничества и полученными результатами [19].

Под мнением всех участников системы предполагается оценка результатов с помощью анкетирования всех участников системы. Получив от сотрудников данные о прохождении программы, непосредственных руководителей, наставников, проведя анализ документов, можно сравнить полученные результаты с ожидаемыми [23].

Следующее – достижение сотрудниками требуемой результативности. Для оценки по этому параметру необходима статистика по средним срокам достижения сотрудниками требуемых результатов до внедрения системы наставничества и полученными подопечными показателями после применения программы.

Соответствие профилю должности и поведенческие изменения оценивается в ходе аттестации персонала, с помощью наблюдения или путем тестирования с применением оценочных бланков. Полученные результаты сравниваются с существующими профилями должностей и желаемыми стандартами поведения.

К тому же, следует оценивать изменения в поведении не только подопечных, но и их наставников. Поскольку они проходили специальную программу обучения, требуется оценить и степень ее эффективности, так как она является частью системы наставничества [14].

Под экономической эффективностью предполагается определение той реальной выгоды, которую получает компания в результате внедрения системы наставничества. Чтобы подсчитать экономическую эффективность, необходимо вернуться к поставленным перед внедрением программы целям.

Например, целью внедрения системы наставничества было уменьшение текучести персонала. Для того, чтобы оценить полученный экономический эффект, нужно рассчитать затраты на подбор персонала за определенный период и затраты на реализацию программы наставничества. При этом должны быть учтены и временные затраты руководителей, наставников и связанные с ними издержки так, нужно учесть затраты на введение дополнительной

должности менеджера по адаптации, если такая имеется, или на дополнительную работу менеджера по обучению.

Если в результате затраты на подбор значительно ниже затрат на программу наставничества, то вывод очевиден. На этом этапе развития компании внедрение системы наставничества не выгодно.

Возможно, это связано с другими организационными элементами либо с плохой организацией самого процесса. В любом случае есть повод задуматься о целесообразности программы в том виде, в котором она существует на момент оценки.

Следует отметить и то, что степень успешности вхождения подопечного в бизнес-процессы компании оценивается по следующим блокам:

- усвоение корпоративных стандартов и норм;
- овладение навыками и знаниями, необходимыми в текущей должности;
- выполнение должностных обязанностей и достижение рабочих результатов [4].

В каждом блоке оценивается выполнение поставленных задач. Задачи могут быть нескольких типов.

Количественные, где результат решения задач можно описать в цифрах. Сюда входят конкретные задачи: сколько встреч с клиентами должен провести сотрудник, какое количество продаж он должен сделать для выполнения минимального плана продаж и т. п. Такие задачи ставятся в индивидуальном плане сотрудника и используются для оценки рабочих результатов.

Результатом решения проектных задач является выполнение заданного проекта в определенное время в соответствии с четкими и заранее известными критериями.

Описывающие стандарты работы или поведения. Задачи такого типа можно ставить для оценки результатов усвоения корпоративных правил и норм. Обычно эти задачи закрепляются в правилах внутреннего трудового

распорядка, в корпоративном кодексе и других локальных нормативно-правовых актах. Также они помогают оценить навыки сотрудника.

Основная задача этапа введения сотрудника в компанию и его адаптация— освоение корпоративных правил, норм, стандартов. Это так называемые корпоративные компетенции, которые являются общими для всех сотрудников компании [2].

Причем, оценить качество можно отдельно после прохождения первых этапов адаптационной программы, а также можно их включить в модель компетенций конкретной должности. Все зависит от структуры компании и принятой в ней системы обучения.

Эти стандарты закрепляются в регламентирующих документах, а также даются подопечному в лекционной форме на первых этапах адаптации. Соответственно, оценивать успешность прохождения этого этапа можно по двум параметрам — знание стандартов и следование им.

Для этой цели могут быть разработаны специальные тесты и шкалы. Например, метод BARS, который предполагает разработку рейтинговых шкал поведенческих установок. Однако, его применение громоздко, а сама разработка шкал очень дорогостоящая и требует времени. Поэтому применение данного метода не распространено.

Также данные о следовании учениками корпоративным правилам можно получить косвенно, с помощью отчетов по электронным картам прихода и ухода сотрудников, жалоб или отзывов клиентов, наблюдения наставника и коллег.

Наиболее эффективным является сочетание двух методов: проверка знаний с помощью тестов, как правило, это делается на аттестации после прохождения вводного цикла обучения, и использование бланков оценки профессиональных и личных качеств сотрудника, которые помогают решить, насколько сотрудник вписывается в корпоративную культуру компании. В некоторых современных компаниях соответствие человека корпоративной культуре оценивается при собеседовании еще на уровне отбора персонала.

Отметим, что обычно такие бланки заполняются менеджером по обучению по окончании вводного цикла обучения либо наставником в конце адаптационного периода [31].

Кроме корпоративных компетенций, универсальных для каждого сотрудника компании, существует модель компетенций для определенной должности, то есть “профиль должности”, который включает в себя несколько уровней развития компетенций. Соответственно, в зависимости от целей наставничества рассматриваются их разные уровни.

Например, уровень развития какой-либо компетенции сотрудника, только что пришедшего в компанию и проходящего адаптацию, будет иным, чем уровень развития той же компетенции сотрудника, претендующего на более высокую должность.

На основе компетенций, указанных в профиле должности или в модели компетенций и разрабатываются программы обучения и оценки сотрудников. По профилю должности можно увидеть, на каком этапе развития находится сотрудник, чего ему не хватает для достижения следующего уровня компетенций.

Как правило, для оценки уровня развития компетенций используются поведенческие индикаторы, которые разбиты на уровни – шкалы, позволяющие диагностировать как проявляется та или иная компетенция. Результаты такого анализа ложатся в основу индивидуального плана развития сотрудника.

Для оценки знаний продукта в большей степени подходят специально разработанные тесты и кейсы. В некоторых случаях проводятся аттестации с деловыми играми, где усвоение сотрудником материала оценивает комиссия.

Данные, полученные по всем шкалам, сводятся в профиль компетенций, данные которого сравниваются с идеальным профилем сотрудника, занимающего эту должность. После такой процедуры можно определить области развития каждого сотрудника. Эту часть работы обычно выполняет сотрудник службы персонала и предоставляет наставнику уже обработанные

данные. По ним наставник определяет план развития сотрудника и дает ему обратную связь [36].

Задачи, которые должен выполнить подопечный, фиксируются в индивидуальном плане развития, составленном наставником или непосредственным руководителем. Они должны быть конкретными и легко измеримыми.

Для измерения результатов могут использоваться следующие показатели, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели измерения результатов работы наставника

№	Наименование показателя	В чем проявляется
1	Финансовый	прибыль, стоимость и издержки
2	Количественный	объем выпуска продукции, количество новых продуктов, количество клиентов
3	Временной	своевременное завершение работ, скорость выполнения операций, соблюдение сроков поставки
4	Качественный	изменение в поведении клиентов, инновации
5	Эмоциональный	отношение к компании и продукту внутренних и внешних клиентов, коллег

Особое внимание следует уделить такому показателю реализации наставничества, как уровень текучести персонала. Так как от наставника в большей степени зависит интеграция нового сотрудника в коллектив и его адаптация к новым условиям труда. Если работа наставника была эффективной, то вероятность ухода нового сотрудника значительно снижается. Одним из ключевых показателей эффективности работы с персоналом является уровень текучести кадров, оказывающий большое влияние на успешность и конкурентоспособность предприятия на рынке труда.

Особое внимание текучести персонала уделяют торговые компании, для которых характерен высокий коэффициент текучести кадров ввиду специфики бизнеса, так как присутствует труд низкой квалификации и высокая конкурентная среда.

Текучесть кадров – внешнее или внутреннее движение работников по причине неудовлетворенности работника условиями труда и неудовлетворенностью компании данным сотрудником [7]. Данный показатель

в современных организациях, как правило, отслеживается на постоянной основе для контроля и управления движением персонала.

Высокий уровень текучести вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, негативно отражается на моральном состоянии сотрудников, на их трудовую мотивацию и лояльность к компании, вызывая изменения и нарушая связи в сложившемся микроклимате коллектива.

Существуют различные причины текучести кадров, которые являются симптомами существующих проблем в областях управления персоналом, которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Причины текучести кадров

Причины текучести кадров для конкретной организации следует определять в ходе исследования с помощью таких инструментов, как анкетирование, интервьюирование, анализ нормативных документов и тому подобное.

При исследовании текучести кадров нельзя обходиться расчетом усредненным значением коэффициента текучести в целом по компании,

которое не отражает существующую ситуацию. Здесь необходимо проводить анализ в различных разрезах для выявления точных проблемных областей. Причины текучести персонала в зависимости от критериев анализа могут значительно отличаться, и, соответственно, иметь различные способы предотвращения и решения проблем.

Сфера розничной торговли характеризуется высокой текучестью торгового персонала, а именно торговые агенты, супервайзеры, продавцы-консультанты, логисты, мерчендайзеры. Норма текучести колеблется от 20 до 30%, а в ритейле уровень текучести может достигать до 80% [3].

Подробнее рассмотрим распространенные причины текучести на испытательном сроке, обычно это занимает три месяца, – отсутствие или несовершенство системы адаптации персонала.

Можно выделить несколько ошибок адаптации, показанных на рисунке 6, которые могут привести к увольнению работника во время или сразу после испытательного срока.

Несоответствие целей адаптации и применяемых инструментов (возникает в случае заимствования инструментов других компаний без их адаптации к собственной практике);

Нечеткое распределение ролей участников адаптационного процесса;

Дублирование адаптационных инструментов по форме и содержанию.

Рисунок 6 – Ошибки процесса адаптации, приводящие к увольнению нового сотрудника

Для определения причин текучести персонала проводят исследования с помощью анкетирования, интервьюирования, аналитических расчетов в различных разрезах. Например, для определения уровня текучести во время

испытательного срока можно использовать следующую методику расчета: Количество уволенных сотрудников со стажем до 90 дней / Количество нанятых × 100% [11]. Процент новых сотрудников, покинувших компанию, свидетельствует о качестве подбора и адаптации персонала.

Основным инструментом адаптации персонала в российских торговых компаниях является процесс наставничества благодаря своей практической направленности, возможности осуществления без отрыва от трудового процесса, доступности внедрения и применения. Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному [3]. Наставник не только помогает новому сотруднику адаптироваться в компании, но и развивает собственные управленческие навыки. Отметим, что наставником могут быть опытные коллеги, руководители, специалисты отдела управления персоналом.

В розничных торговых компаниях наставничество играет особую роль в удержании сотрудников, исходя из следующих особенностей:

1. Большое количество новых сотрудников без опыта работы ввиду труда низкой квалификации;
2. Высокая конкурентная среда, значительный объем перехода внутри компании розничного бизнеса;
3. Динамичность работы и отсутствие выделенного временного ресурса на обучение новых сотрудников, необходимость проходить обучение, не отрываясь от трудового процесса;
4. Высокий коэффициент текучести персонала (норматив коэффициента текучести – до 80%);
5. Назначение роли наставника как метод отбора сотрудников в управленческий кадровый резерв.

Наставничество торгового персонала в рамках снижения текучести кадров преследует следующие цели:

1. Активное погружение сотрудника в трудовую деятельность, обучение профессиональным навыкам и умениям;
2. Знакомство нового сотрудника с коллективом и содействие скорейшей интеграции в трудовой коллектив;
3. Постоянная поддержка нового сотрудника со стороны наставника по формальным и неформальным вопросам;
4. Знакомство нового сотрудника с корпоративной культурой, восприятие ценностей компании;
5. Периодическое предоставление обратной связи, корректировка траектории развития;
6. Признание авторитета наставников, обучение, поощрение и заинтересованность в сотрудниках с успешным опытом работы в компании [1].

Из написанного выше можно сделать вывод, что наставничество напрямую влияет на уровень текучести персонала и является управляемым фактором. Чтобы разработать эффективную систему мотивации новых сотрудников необходимо придерживаться следующих принципов:

- Качественный отбор наставников для своей роли в соответствии с профессиональными и личностными компетенциями, опытом работы в компании, деловой репутации и желанием развиваться самому и обучать других;
- Обучение наставников профессиональным и педагогическим приемам, единое представление о целях наставничества в компании;
- Контроль процесса и результатов наставничества со стороны руководства и отдела персонала, фиксируются промежуточные итоги и конечные результаты наставничества персонала;
- Разработка единой системы материальной и нематериальной мотивации наставников, которая построена на принципе вознаграждения не за процесс или статус наставника, а за конечный результат – эффективность нового сотрудника.

В настоящее время большинство крупных розничных компаний таких как Ашан, Летуаль, X5 retailgroup, Детский мир, Азбука вкуса, Окей, МТС, Вымпелком, Леруа Мерлен и другие, осознали важность института наставничества персонала, в том числе как фактора снижения текучести персонала, сформировав и нормативно закрепив систему наставничества. Однако этот процесс необходимо постоянно держать на контроле и гибко адаптировать под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды [32].

Таким образом, наставничество является инструментом эффективности работы сотрудников по ряду показателей. Достижение целей системы наставничества; мнение всех участников системы; достижение сотрудниками требуемой результативности; соответствие профилю должности и поведенческие изменения; экономическая эффективность.

1.3 Методы оценки эффективности инструментов реализации наставничества

Проблема эффективного обучения новых сотрудников и полноценного включения их в коллектив всегда актуальны для работников сферы управления персоналом.

Эффективность – один из ключевых показателей всей управленческой деятельности. Без правильного представления о ней не имеет смысла вводить ни один проект. В результате, именно она является критическим фактором, от которого зависит существование компании [18].

Как уже отмечалось ранее, среди управленческих методов обучения персонала большой популярностью пользуется наставничество, которое позволяет быстро и эффективно решать проблемы, связанные с адаптацией новых сотрудников и обучением всего персонала в целом. Также, отметим важное преимущество наставничества – простота в использовании, отсутствие больших затрат для реализации и возможность незамедлительного применения: для осуществления этого метода не требуется наличие особых материальных и

технических ресурсов, но невозможно без человеческих, включая личностные и интеллектуальные [37].

Одним из основных этапов применения наставничества является этап оценки его эффективности. Но при этом многие компании не имеют чётких критериев для проведения оценки эффективности процесса наставничества, а без этого нельзя составить полное представление об успешности данного метода и понять, насколько целесообразно его внедрение в организации.

При оценке эффективности наставничества наиболее важны экономические и социально-психологические показатели. Так как наставничество является одним из методов обучения и развития персонала, то для оценки этих показателей эффективности применимы некоторые общие методы оценки эффективности корпоративного обучения.

Выделим некоторые особенности наставничества, которые напрямую влияют на экономическую и социально-психологическую составляющую эффективности.

- Степень достижения цели наставничества – главный критерий его эффективности. Цель должна быть ясной, чётко сформулированной по срокам и дополнительным критериям;

- Объектом оценки выступает не только новый сотрудник (ученик) и его навыки, но и сам наставник. Оцениваться они могут по разным критериям и разными способами;

- Как социальный институт, наставничество влияет на всю систему управления персоналом. Поэтому, при оценке эффективности наставничества, надо обратить внимание на изменения в управленческой среде, определить положительные и отрицательные последствия;

- Так как наставничество часто регламентировано заранее определённым планом, то оценка эффективности должна осуществляться не только в целом, по конечным результатам, но и поэтапно, по мере прохождения обучения [14].

Данные особенности стоит учитывать для определения эффективности наставничества в любой организации: коммерческой, общественной или государственной.

С учетом вышеперечисленных особенностей наставничества, под эффективностью наставничества будет подразумеваться полноценность достижения запланированных экономических и социально-психологических показателей наставничества по сравнению с теми результатами, которые проявились по завершению обучения. Другими словами, если мы считаем, что сотрудник по итогам наставничества должен овладеть определёнными навыками, то судить об эффективности наставничества можно по результату тестирования данного навыка, а также по реальным результатам работы сотрудника в компании и по лояльности.

Для оценки эффективности наставничества могут быть использованы только те методы, которые отражают его отличительные особенности. К таким методам можно шкал поведенческих установок (BARS);

- Модель Дональда Кирпатрика.

Эти методы имеют свои преимущества, и каждый из них может быть использован для оценки наставничества. Однако необходимо отметить, что существуют и определенные ограничения для их применения. Рассмотрим эти методы подробнее.

ROI (return on investment) – возврат от инвестиции. Эта методика рассматривает затраты на обучение в виде прямых инвестиций в повышение эффективности деятельности компании и персонала. Здесь оценка заключается в сравнении денежного вложения и отдачи от наставничества в денежном эквиваленте [42]. Если перевести данный расчёт в виде формулы, то ROI находится как отношение результата к стоимости программы наставничества или отношение финансовой выгоды к стоимости программы наставничества измеряемое в процентах.

Если величина ROI больше 1, то результат превышает расходы, если ниже, то затраты на наставничество выше стоимости результата.

Исходя из данной формулы, можно вывести ещё один важный показатель: «Срок окупаемости». Он будет отношением затрат на наставничество к предполагаемому эффекту.

На первый взгляд все формулы просты в использовании. Действительно, для их применения достаточно выбрать один бизнес-показатель, на который должно влиять наставничество, затем измерить его до и после осуществления наставничества и определить прибыль.

Но в некоторых случаях трудно выделить точную долю влияния наставничества на прирост прибыли. К тому же, эффективность деятельности сотрудника, выполняющего роль наставника, может снижаться в процессе обучения, так как приходится часть рабочего времени уделять непрофильным обязанностям, что может негативно влиять на прибыль.

Отметим, что подобным методом выявить прирост прибыли невозможно в работниках бухгалтерии, IT подразделения невозможно.

Часто в качестве альтернативы ROI выступает другой способ подсчёта эффективности – «Возврат от ожиданий» (ROE). Чтобы им воспользоваться, необходимо пройти следующие этапы.

Перед введением наставничества определяются ожидания по поводу конечного результата. После прохождения обучения сотрудники используют полученные навыки, и на основании успешности их применения делается количественная оценка результатов наставничества[37].

В каждом конкретном случае она рассчитывается по-разному. К примеру, если руководитель подразделения считает, что его подчинённые стали эффективнее использовать время на совещании, то его просят дать количественное выражение сэкономленному времени. К примеру, до обучения совещание занимало 4 часа в неделю, а после – 2,5 часа в неделю. Сэкономленное время (средства) определяется произведением числа участников совещания, коэффициента 1,5 и стоимости часа работника.

Показатели этой оценки достаточно надёжны. Обычно, когда есть возможность подсчитать ROI и сравнить его с ROE, то результаты всегда подтверждают правильность последнего метода.

В случае с наставничеством метод «Возврат от ожидания» представляется более точным, чем «Возврат от инвестиций», так как эффективность наставничества чаще проявляется в неденежном эквиваленте. Однако, ответить на вопросы об эффективности самого наставника или о том, как наставничество повлияло на всю организацию, с помощью этих методов представляется проблематичным.

Также, для измерения неденежных показателей эффективности наставничества часто применяется метод поведенческих шкал (BARS). Этот метод оценивает качественные критерии обучения. Он основан на измерении компетентности сотрудника через фиксацию и анализ устойчивых примеров его производственного поведения, проявляющегося в процессе решений им конкретных управленческих задач [5]. Метод базируется на описании «правильного производственного поведения», характерного для данной должности данного предприятия в сравнении с поведением, которое демонстрирует конкретный работник.

В отличие от результат-ориентированных методов, оценивающих насколько работник достиг поставленных перед ним целей и задач, поведенческие методы оценивают степень влияния конкретного сотрудника на результаты хозяйственной деятельности структурной единицы или коллектива [29].

Оценка осуществляется по ходу выполнения следующих шагов, представленных на рисунке 7.

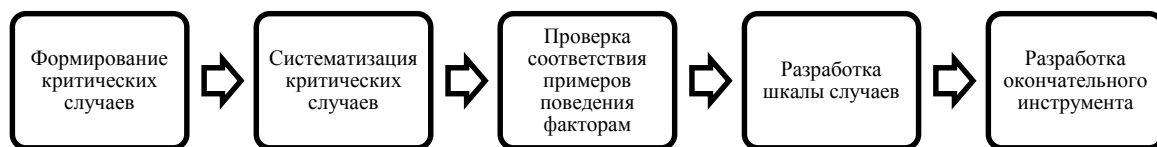


Рисунок 7 – Процесс оценивания эффективности наставничества по методу BARS

Опишем подробнее каждый этап.

Формирование критических случаев. Группа экспертов, в которую могут входить специалисты отдела управления персоналом или обычные сотрудники, описывает примеры эффективного и не эффективного поведения ученика или наставника, характерные для конкретной должности, конкретного подразделения, конкретного предприятия.

Систематизация критических случаев. Эксперты систематизируют примеры поведения по принципу их схожести по 5 – 10 факторам измерения производственного поведения. Каждому фактору дается название.

Проверка соответствия примеров поведения факторам. Другая экспертная группа повторяет этап систематизации критических случаев. Если больше 20% экспертов второй группы отнесли какие-либо из примеров к другим факторам, то эти критические случаи исключаются как неоднозначные.

Разработка шкалы случаев. Вторая группа еще раз оценивает целесообразность каждого фактора и примера поведения (с точки зрения эффективности отражения производственного поведения), а затем ранжируют их. Как правило, используются 5 – 9 уровневые шкалы, отражающие эффективности усвоения информации в процессе обучения.

Разработка окончательного инструмента. Каждый фактор расписывается в виде шкалы, описывающей примеры поведения [29].

Некоторые исследователи добавляют к этому перечню ещё несколько факторов, которые представлены на рисунке 8.

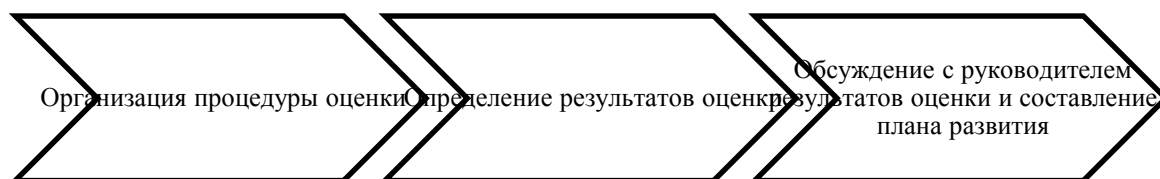


Рисунок 8 – факторы оценивания эффективности наставничества по методу BARS

Раскроем сущность этих факторов. Организация процедуры оценки. После того, как разработан окончательный вариант поведенческих шкал, разрабатывается процедура оценки:

- определяется состав оцениваемых и оценивающих;
- подготавливается необходимая документация;
- проводится обучение участников предстоящей оценочной процедуры.

Определение результатов оценки. Для этого используются анкеты, в которых вычисляется «средний» показатель по каждому фактору для каждой группы оценивающих. На основании результатов, полученных в ходе оценки, составляется отчет. Отчет направляется оцениваемому сотруднику, его непосредственному руководителю и наставнику.

Обсуждение с руководителем результатов оценки и составление плана развития. На основании полученной в ходе оценки информации, сотруднику предоставляют обратную связь об уровне его компетентности. Обычно это делает непосредственный руководитель, но в ее предоставлении может также участвовать менеджер по персоналу [9].

В итоге сотрудник и его руководитель обсуждают план развития. Иногда в этом может принимать участие и менеджер по персоналу. План развития обычно содержит:

- показатели, по которым сотрудник должен произвести улучшения, и описание до какой степени они должны произойти;

- пути совершенствования производственного поведения;
- сроки реализации и даты промежуточного контроля;
- перечисление работников, ответственных за те или иные мероприятия по обучению и развитию.

Другими словами, сотрудник вместе с вышестоящими менеджерами разрабатывает план дальнейшего обучения, связанный с карьерным ростом и продолжением работы в организации. Не исключено, когда после завершения наставничества сотруднику предложат покинуть компанию или перейти на другую должность, более соответствующую его способностям.

Иногда применяют только первую часть метода, при этом основная цель и логика не меняются. Стоит помнить, что данный метод не позволяет определить причины поведения и их последствия.

Несмотря на то, что разработка BARS может занимать больше времени, чем разработка других методов оценки, у этой технологии есть ряд преимуществ:

- оценки по BARS относительно постоянны и надежны;
- удобность предоставления обратной связи;
- постоянство результатов оценки;
- критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под «очень хорошим», «средним» и так далее исполнением служебных обязанностей.

Метод BARS может быть достаточно эффективен для оценки наставничества. Главное его преимущество состоит в том, что он оценивает поведенческие характеристики, которые весьма сложно уловить и измерить другими способами. Для наставничества эти показатели являются наиболее ценными и важными. Они дают чёткий ответ об эффективности наставничества, если в качестве критерия выбрано поведение сотрудника [2].

Отрицательными сторонами метода выступает дороговизна и сложность в применении. Требуются квалифицированные исполнители и достаточное

количество времени, чтобы правильно провести все этапы оценки. Использование данного метода оценки во многом зависит от конкретных целей наставничества. В тех случаях, где конкретные критерии поведения играют решающую роль, метод BARS крайне востребован.

Обобщив вышесказанное, сделаем вывод, что каждая из методик способна охватить лишь одну из сторон влияния наставничества: количественные показатели прибыли или поведение сотрудников. Во многом преодолеть эту ограниченность проанализированных выше методик оценки, на наш взгляд, позволяет модель американского учёного и менеджера Дональда Кирпатрика [33]. Он предложил оценивать обучение по четырём уровням, которые представлены на рисунке 9.

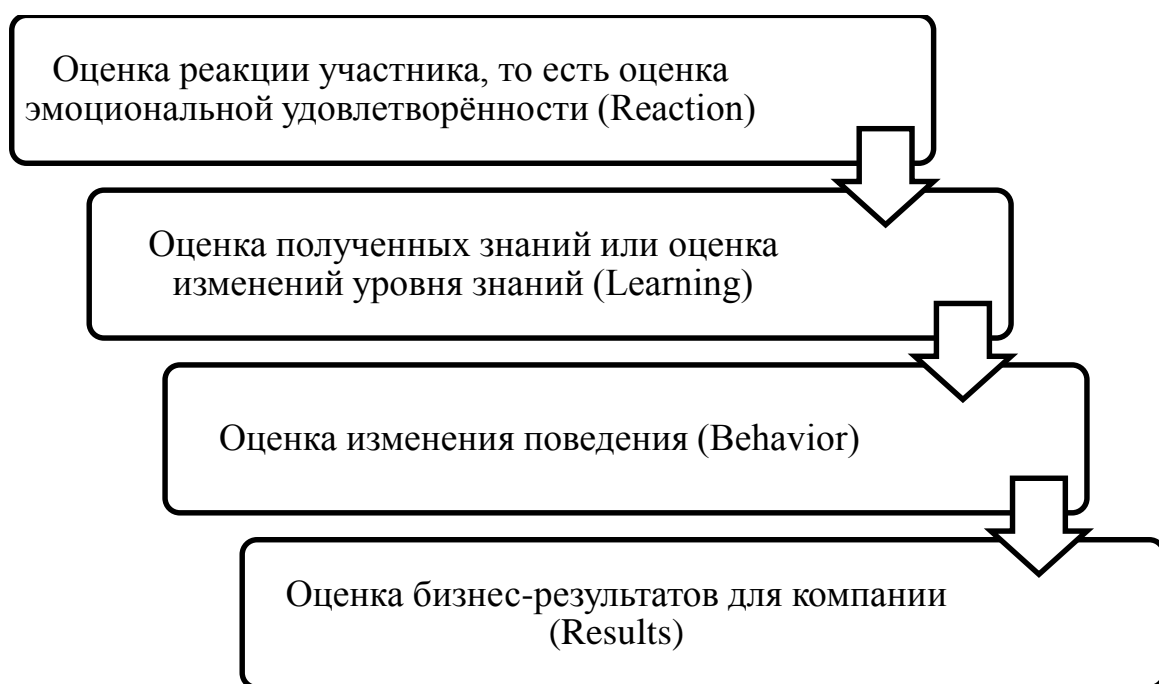


Рисунок 9 – Уровни оценивания обучения по методу Дональда Кирпатрика

Поясним каждый уровень. Оценка реакции участника (Reaction). Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большой охотой, если он испытывает положительные эмоции от обучения. Здесь предполагается, что если сотрудник получает удовольствие от

посещения какой-либо учебной программы, то он лучше усваивает и воспринимает новый материал.

Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Участнику предлагают заполнить её сразу после завершения каждого из этапов обучения и всего курса наставничества. Обычно вопросы отражают:

- информированность о наставничестве;
- время, место и условия проведения;
- полезность наставничества;
- квалификацию тренера (наставника);
- возможность и готовность применять знания в повседневной работе.

Ответы на вопросы позволяют получить информацию, которая помогает компании, а именно:

- накопить и проанализировать данные о проведении и качестве наставничества;
- выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у сотрудника;
- влиять на наставничество и улучшать его;
- оценивать поставщика услуг, тренера, наставника;
- задуматься о необходимости данного метода развития для компании.

Надо помнить о том, что момент, когда сотрудник только закончил промежуточный этап наставничества, чрезвычайно важен для оценки эффективности. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию об организации и качестве обучения.

Следующий уровень – оценка полученных знаний (Learning). На данном этапе происходит оценка знаний путём различия между тем, что знал сотрудник до обучения и что усвоил в результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне – тесты. Имеет смысл давать один и тот же тест до обучения и после. Это сможет наглядно показать, что усвоил сотрудник.

По сути, этот этап помогает определить, помимо конкретного объёма приобретённых навыков и умений, будет ли сотрудник использовать новые знания на практике.

Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику или сотрудникам, разрабатывающим программу обучения, так как в данном случае понимание логики процесса обучения и конечных результатов имеет ключевое значение.

Еще один уровень – оценка изменения поведения (Behavior). На этом этапе основной акцент смещается в стороны вопроса: изменилось ли поведение сотрудников после прохождения курса наставничества? Стали ли они лучше продавать, стали ли они лучше пользоваться программным оборудованием и так далее.

Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, если сотрудник понимает, что его поведение оценивают, то он стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям.

Способ оценки результатов будет зависеть от того, что является объектом измерения. Если речь идёт о технических навыках, то изменения могут быть легко обнаружены коллегами или руководителем, путём простого наблюдения. Немного другой подход будет применяться, когда речь идёт об исполнительских навыках. В данном случае будет выясняться, применяются ли сотрудником навыки, которые были приобретены в процессе обучения. Здесь можно использовать опросники или анкеты для заполнения. Важно отметить, что в данном случае в оценке участвует сам сотрудник, его руководитель и коллеги (клиенты).

Сама процедура напоминает оценку «360 градусов». Наблюдение за изменением поведения в нём надо проводить до начала курса наставничества, через две недели после его завершения и повторно через 2–3 месяца⁹. Две недели – это тот период, за который сотрудник может опробовать новые

знания, а через 2–3 месяца эти знания могут или стать устойчивыми, или перестанут применяться.

Надо отметить, что оценка может проводиться, не только применяя анкеты. Например, метод «Тайный клиент» или «Тайный покупатель» достаточно часто используются в данном случае.

И последний уровень – оценка бизнес-результатов для компании (Results). Этот этап наиболее сложный. Он подразумевает измерение увеличения производительности, увеличения объёма продаж, уменьшения издержек и так далее вследствие обучения.

Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении. Например, она наглядно показывает руководителям, какими были объёмы производства до обучения и как они выросли после.

Для применения оценки бизнес-результатов разрабатываются ключевые показатели эффективности (KPI). Создание таких – отдельная процедура, требующая особого подхода.

В отношении наставничества критерии будут вырабатываться для нескольких ситуаций:

- оценка результатов обучения;
- оценка результатов практики;
- текущий мониторинг.

Обычно такая оценка проводится или ежеквартально, или ежегодно и в ней участвуют сотрудник, руководитель и кадровая служба.

Принимая во внимание особенности наставничества, имеет смысл разрабатывать критерии эффективности по трём направлениям: для наставника, для ученика и для управленческого процесса в целом. В целом, к KPI для наставничества можно отнести:

- владение определёнными навыками на конкретном уровне;
- знание корпоративных стандартов;

- время, затраченное на принятие решения новым сотрудником;
- повышение лояльности сотрудников к новым людям;
- сокращение затраченного времени на адаптацию;
- повышение мотивации у сотрудников к участию в наставничестве.

Важно понимать, что ключевые показатели эффективности должны соответствовать стратегическим целям компании и быть понятными для сотрудников.

Таким образом, оценка эффективности наставничества – одна из составляющих всей системы оценки эффективности обучения и развития персонала компании. Чтобы правильно её измерить, прежде всего, необходимо выявить, как она определяется в рамках данной организации, какие критерии являются главными и как эти критерии измерять.

Наставничество, как одна из форм обучения, имеет свои особенности и поэтому его измерение возможно лишь теми методами, которые могут их отразить. Каждый из методов имеет свои положительные и отрицательные стороны (ограничения). Применение любого из них сопряжено с проведением целой группы процедур, необходимых для сбора и оценки информации. Поэтому, какой бы метод не использовался для оценки эффективности наставничества, надо четко представлять, что нужно измерить и как оценивать полученный результат [23].

Методикой, которая может наиболее адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырём уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и другое). Такой подход даёт возможность оценить не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности.

Говоря о модели Дональда Кирпатрика, стоит отметить, что каждый из этапов оценки применяется с определенной долей периодичности. Более того,

компания сама вправе определять степень полноты оценки. Следует иметь в виду, что первый уровень обязателен и, если не проводить его, то последующая оценка не будет иметь смысла.

По второму уровню оценивается наставничество, если в него были включены тренинги и технические курсы, когда есть возможность количественно и качественно измерить приобретённые знания. По третьему уровню обычно оценивается наставничество, если конечной целью планировалось измерение навыков и поведения. Например, навыки продажи, работа с клиентами, управления подчинёнными и прочее.

Для измерения по четвёртому уровню модели Кирпатрика применяются ключевые показатели эффективности (KPI). Они, по сути, являются основными показателями оценки всей программы наставничества и их выделение – одна из задач компании.

Модель Кирпатрика позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными для компании. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Кирпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба.

Таким образом, наставничество позволяет повышать качество труда сотрудников.

На базе ООО «Леруа Мерлен» рассмотрим, как же работает инструмент наставничества. Леруа Мерлен является транснациональной компанией, а кадровая политика строится с учетом географических особенностей, следовательно, модель наставничества имеет интегративный характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.
2. Володина, Н. Адаптация персонала / Н. Володина. – Москва: Эксмо, 2016. – 178 с.
3. Володина, Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – Москва: Эксмо, 2016. – 240 с.
4. Горшкова, Е. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство / Е. Г. Горшкова, О. В. Кухаркова — Санкт-Петербург : Речь, 2017. — 144 с.
5. Зайцева, Т.В./ Управление персоналом / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб – Москва : Форум, 2014. – 336 с.
6. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванов. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 280 с.
7. Кибанов, А.Я. Управления персоналом организации: учебник/ А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 349 с.
8. Лэнд, П. Менеджмент – искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента / П. Лэнд. – Москва: Высшая школа, - 2010. – 478 с.
9. Максвелл, Дж. Наставничество 101 / Дж. Максвелл. – Минск: Попурри,– 2016. – 157 с.
10. Мумладзе, Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – Москва :Русайнс, – 2015. – 152 с.
11. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – Москва : Альфа-пресс, 2016. – 752 с.

12. Павлос, А.В. Совершенствование системы адаптации молодых работников на промышленном предприятии / А. В. Павлос. – Екатеринбург, 2017. – 169 с.
13. Поршнева, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева. – Москва: Инфра-М, 2014. – 445 с.
14. Спивак, В.А. Управление персоналом / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург : Знание, – 2010. – 148с.
15. Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика / И.М. Синяева. – Москва : Юрайт, – 2011. – 653 с.
16. Барткова, Н. Н. Вопросы управления / Н. Н. Барткова, Н. Н. Крупина // Уровень конкурентоспособности предприятия как базовый результат эффективности использования ресурсов. – 2010. № 11. – С. 2–5
17. Башарина, О. В. Инновационное развитие профессионального образования / О. В. Башарина // Наставничество как стратегический ресурс повышения качества профессионального образования // . – 2018. – №3. – С. 18–26
18. Бутенко, О.С. Современные проблемы науки и образования / О. С. Бутенко, В. С. Бутенко // Модели оценки качества работы наставника. – 2016. – С. 55–67
19. Фетисова, М.М. Современные проблемы науки и образования / М. М. Фетисова, М. С. Хозяинов, И. А. Квасов // Определение эффективности наставничества с помощью КРІ. – 2014. – № 6. – С. 1-9
20. Хомов, А.В. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта / А.В. Хомов, Н.А. Хомова // Экономические науки. – 2016. – № 3. – С. 2-4
21. Чеглакова, Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального партнерства обучения и развития персонала промышленных предприятий / Л. М. Чеглакова // Экономическая социология. – 2015. – № 3. – С. 1-7

22. Эсаулова, И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных стран / И. А. Эсаулова // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, обучение. – 2017. – №6(38). – С.1-3
23. Воробьева, Е. В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики / Е. В. Воробьева, В. А. Разуменко, Н. В. Семенова // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1193-1196
24. Кларин, М.В. Экономика и образование / М. В. Кларин // Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века. – 2016. – № 5. – С. 92–112
25. Черных, П. П. WorldSkills — Образовательная политика / П. П. Черных // Эффективный инструмент развития квалификаций и профессионального образования. –2016. – № 1. – С. 115-120
26. Александрова, И. Организация системы наставничества и построение эффективных экспертных сообществ внутри компании [Электронный ресурс] / И. Александрова, А. Емельянов // Информационный портал Trainings.ru. – 2015. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=17162>
27. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В., Покушко М.В. Реализация компетентностного подхода в процессе подготовки управленческих кадров для инновационного развития социально-экономических систем. В сборнике: Социально-экономическое развитие России и Монголии: проблемы и перспективы Материалы III Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор д-р экон. наук, проф. В.Г. Беломестнов. 2013. С. 36-38.
28. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / А. Д. Бачин // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4. – Ч. 1. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>

29. Вебер, А. Инвестиции в молодые кадры [Электронный ресурс] / А. Вебер // Эксперт Сибирь. – 2015. – 45. – Режим доступа: <http://expert.ru/siberia/2015/46/investitsii-v-molodyie-kadryi/>

30. Дудкина Г.В., Иванова Д.Н., Трухина Т.Г. Стратегии управления человеческими ресурсами в международной компании. В сборнике: Энергетика, информатика, инновации - 2017 (экономика и менеджмент, научные исследования в области физической культуры, спорта, общественных наук и лингвистики) Сборник трудов VII-ой Международной научно-технической конференции. В 3 томах. филиал ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» в г. Смоленске. 2017. С. 35-39.

31. Игониная, Е.Н. Совершенствование эффективности управления адаптацией и вовлеченностью молодых специалистов на предприятии [Электронный ресурс] / Е. Н. Игониная // Научная электронная библиотека «Киберленинка». – 2015. – №2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-effektivnostiupravleniya-adaptatsiy-i-vovlechenostyu-molodyh-spetsialistov-napredpriyatii>

32. Интрапу [Электронный ресурс]: официальный сайт компании ООО «Леруа Мерлен Восток». – 2019. – Режим доступа: <https://intraru.leroymerlin.ru/>

33. Как разрабатывать тесты для оценки персонала [Электронный ресурс] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2018. – Режим доступа: <http://www.delo-press.ru/articles.php?n=28490>

34. Кирпатрик Дональд и его модель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trenerskaya.ru/article/view/model-ocenki-effektivnosti-obucheniya-donalda-kirkpatrika>

35. Килина Н.А. Наставничество как процесс формирования личности молодого специалиста [Электронный ресурс] / Н. А. Килина // Образование. Карьера. Общество. – 2009. - № 5-3 // Научная электронная библиотека «Киберленинка». – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoprofessionalnaya-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov>

36. Консалтинговая группа Донских. Игровое решение для бизнеса [Электронный ресурс] / Критерии эффективности системы наставничества. – 2019. – Режим доступа: <https://donskih.ru/2017/02/kriterii-effektivnosti-nastavnichestva/>

37. Левинская, О. Почему не работает наставничество [Электронный ресурс] / О. Левинская // Сетевое издание «74.ру». – 2014. – Режим доступа: <http://59.ru/text/havejob/821150.html>

38. Митрофанова Е.А., Дудкина Г.В., Дудкин А.И. Роль университета в управлении человеческими ресурсами на региональном рынке труда: вызовы, практика. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 6. С. 49-54.

39. Наставничество: как оценить качество подготовки подопечных? [Электронный ресурс]/ Консалтинговая группа Донских. – Режим доступа: <https://donskih.ru/2017/01/kak-otsenit-kachestvo-podgotovki/>

40. Рябкова, Н.Н. Внутрифирменное обучение как элемент системы подготовки современных кадров [Электронный ресурс] / Н. Н. Рябкова // RadNews: Знания / Мысли / Новости, – 2017– Режим доступ: <http://www.radnews.ru/%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%B8%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D1%8D%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD/>

41. Селиверстова, М. В. Сравнительный анализ модели наставничества в современных условиях [Электронный ресурс] / М. В. Селиверстова, Д. А. Беляева // КиберЛенинка. – 2019. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyu-analiz-modeleynastavnichestvavsovremennyh-usloviyah>

42. Теплов А. О. Методы оценки эффективности наставничества [Электронный ресурс] / А. О. Теплов // Экономика и экономические науки. – 2011. - № 28 // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – Режим

доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metody-otsenki-effektivnostinastavnichestva>

43. Тренинг-Бутик. Наставничество [Электронный ресурс] : электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.tboutique.ru/theme-guidance.html>

44. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров [Электронный ресурс]: Кадровая политика Красноярский край. Памятка наставникам (руководителям стажировки). – Режим доступа: http://www.kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/23822_pamytk_nastavnikom.pdf

45. Филлис, Д. Дж. Применение расчётов ROI для оценки обучения и развития персонала [Электронный ресурс]: библиотека электронных курсов. – Режим доступа: <http://www.websoft.ru/db/wb/03550D0AC6E7EF5AC3256E07002C55C4/doc.html>

46. Эсаулова, И.А Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]: Финансовое моделирование в программе «Альфа Инвест». – Москва, 2019. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/mentoring_models_personnel_learning.shtml

47. Модель компетенций наставника ООО «Леруа Мерлен Восток»

48. Положение о наставничестве ООО «Леруа Мерлен Восток»

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ З. А. Васильева

«___» _____ 2019 г.


ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

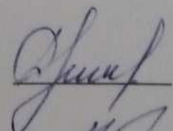
Совершенствование процесса наставничества как инструмента
эффективности работы сотрудников отдела продаж (на примере ООО «Леруа
Мерлен Восток»)

Консультант



канд. психол. наук, доцент И. С. Багдасарьян

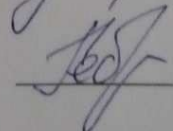
Научный руководитель



старший преподаватель

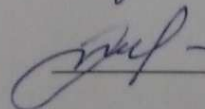
Г. В. Дудкина

Выпускник



Е. И. Реброва

Нормоконтролер



ассистент кафедры
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

И. С. Жирнова

Красноярск 2019