

## Реализация проекта "Клуб Наставников" в системе развития персонала

*Фромм Даниил Андреевич, магистрант  
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя 41, e-mail: frohman\_d@mail.ru)*

*Fromm Daniil Andreevich, Master  
Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Russia, Vladivostok, Gogol Street 41, e-mail: frohman\_d@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы создания системы развития персонала в организации, представлен проект «Клуб Наставников», описаны этапы реализации проекта. В заключение даны результаты от внедрения проекта в ООО «УК-ДВ».

**Ключевые слова:** персонал, организация, система развития персонала, обучение, проект, наставничество.

Любая организация зависит от деятельности людей, работающих в ней, и уровня их профессионального развития.

По мнению В.М. Масловой, «развитие персонала - совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала организаций» [1].

А.П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [2].

А.Я. Кибанов рассматривает развитие персонала как «комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации» [3]. Какое бы определение ни давали исследователи проблемы развития персонала, ясно одно: развитие персонала является движущей силой любой организации, позволяя ей оставаться конкурентоспособной на рынке, а сотрудникам организации - реализовать себя как в профессиональном, так и в личностном плане. Под развитием персонала в общем смысле понимается система взаимосвязанных мероприятий по обучению, адаптации, переподготовке, повышению квалификации сотрудников, ротации, работе с кадровым резервом. Для эффективного развития персонала в организации должна быть разработана такая система, которая будет согласовываться со стратегией развития компании, потребностями и возможностями работников, влиять на их мотивацию и поведение, создавать благоприятную рабочую среду и позволять осуществлять оценку персонала.

В рамках разработки системы развития персонала для ООО «УК-ДВ» (одна из крупных розничных сетей на Дальнем Востоке по продаже персональной электроники и предоставлению операторских услуг (продажа и обслуживание операторских абонентов), а также по продаже ювелирной

продукции) был создан проект «Клуб Наставников», целью которого стало создание команды наставников для адаптации и обучения продавцов-консультантов.

В процессе работы над проектом были поставлены следующие задачи:

- 1 разработать положение о наставничестве;
- 2 разработать обучающую программу для наставников;
- 3 провести отбор и обучение наставников компании;
- 4 разработать методические материалы для наставников (инструкции, памятки и пр.)
- 5 разработать методические материалы для работы продавцов компании;
- 6 провести оценку эффективности работы наставников и проекта в целом.

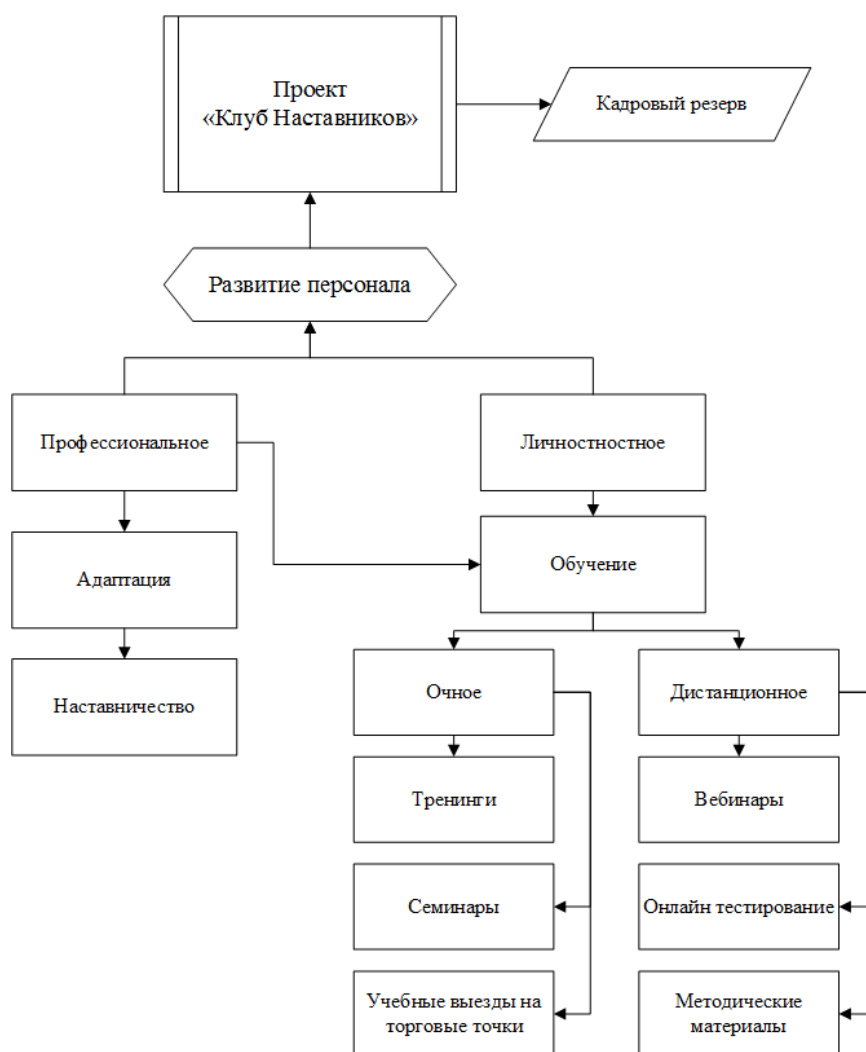


Рисунок 1 – План-схема проекта «Клуб Наставников»

Для проекта была разработана миссия, удовлетворяющая запросам компании – «уникальная система наставничества, в которой Наставник, обладая компетенциями и навыками работы со стажёром, получает возможность профессионального, личного и карьерного роста». Подбор кандидатов на роль Наставников первоначально осуществлялся следующим образом: всем продавцам, проработавшим в компании более шести месяцев,

предлагалось поучаствовать в проекте. Для оценки возможностей кандидатов было проведено собеседование с каждым кандидатом, чтобы понять, какие цели он преследует, в чем видит свою задачу.

Для наставников был организован первый этап обучения, на котором наставникам представили миссию проекта, цели и задачи, преимущество участия в проекте лично для них. Согласно плану проекта, все наставники будут проходить систематическое обучение в рамках должностных обязанностей, развивать личностные навыки.

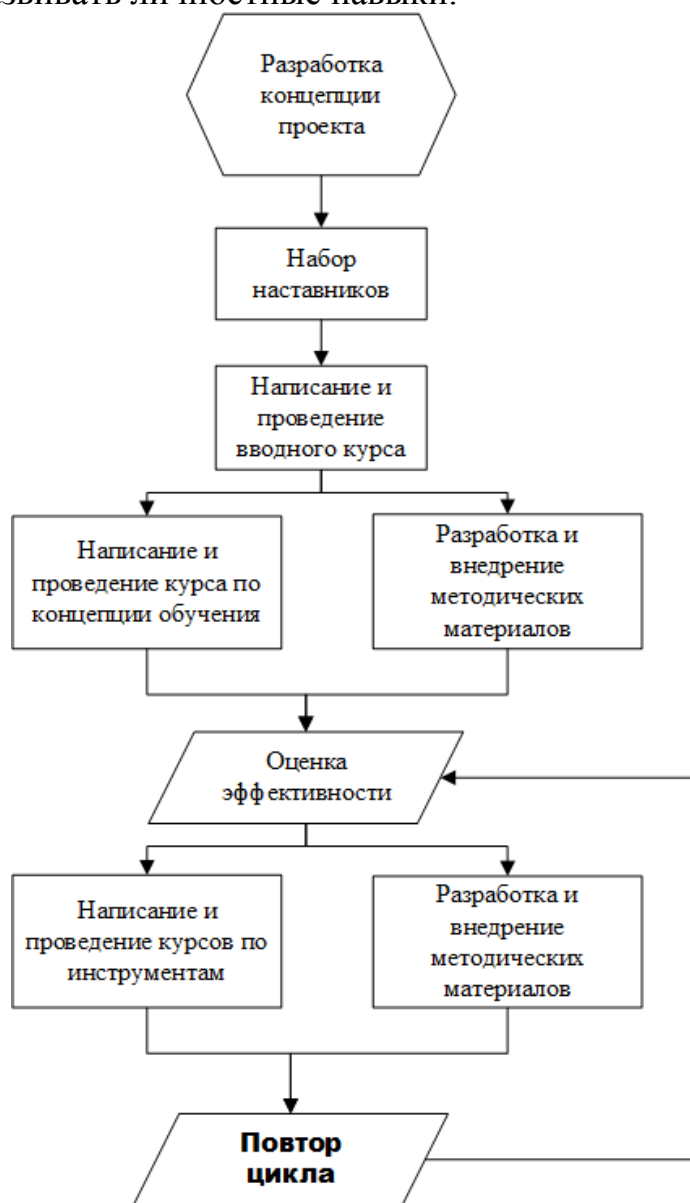


Рисунок 2 – Этапы реализации проекта

На первом этапе обучения (в форме тренингов) каждый наставник получал методические разработки, в которых были описаны инструменты, способы и методы обучения стажёров. Полученный материал наставник должен использовать в процессе работы. Также наставники получали необходимые материалы для продавцов-стажёров, которые они должны были предлагать продавцам для выполнения ими своих непосредственных обязанностей. После каждого этапа обучения наставников проводится анализ

эффективности их работы. После анализа эффективности наступает новый этап обучения.

Например, обучение инструментам: профессиональным (техника продаж, клиентоориентированность), личностным (навыки коммуникации, управление временем, управление стрессами, постановка целей, формулировка задач и т.д.). Затем снова шёл анализ эффективности работы наставников и в случае необходимости очередной этап обучения.

Обучение и работа наставников выстраиваются по системе «Проблематизация-Дидактика-Отработка».

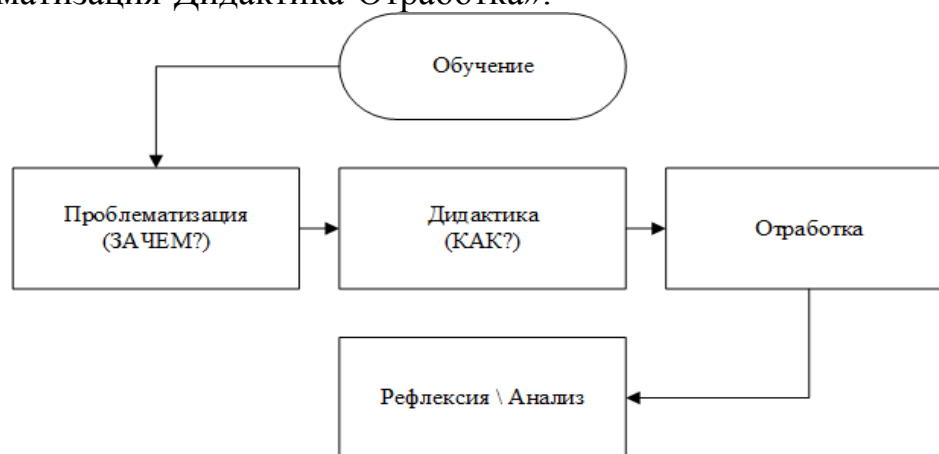


Рисунок 3 – Концепция обучения в проекте

Эта система позволяет качественно и в короткие сроки обучать не только Наставников компании, но и продавцов. Выполняя любые профессиональные задачи, сотрудник должен чётко понимать, для чего он это делает, как ему это нужно сделать, а благодаря последующей рефлексии с Наставником может грамотно делать выводы о проделанной работе.

После нескольких этапов обучения был проведён анализ эффективности от внедрения системы Наставничества.

Результаты таковы:

1 продолжительность адаптации стажёров сократилась с двух недель до одной;

2 эффективность продаж увеличилась на 17% через два месяца после внедрения системы Наставничества (на торговых точках, где непосредственно работали Наставники, продажи в среднем составляли 94-102% от месячного плана);

3 количество ситуаций, при которых требовалось вмешательство руководителей компании, сократилось;

4 увеличилось число заявок на вступление в «Клуб Наставников».

Однако наметились проблемные точки, требующие доработки: например, на первом этапе необходимо больше внимания уделять подбору кандидатов на роль Наставников, привлекая в проект тех, кто заинтересован в личностном и профессиональном росте. Недостаточная осведомлённость кандидатов в целях и задачах проекта, отсутствие четкой информации о возможностях, которые открываются перед Наставниками, не позволили некоторым перспективным сотрудникам заявить о себе. В качестве

рекомендации можно предложить следующее: в компании должен быть банк данных на каждого сотрудника, чтобы можно было по рекомендации приглашать в проект людей, пользующихся авторитетом в организации, имеющих склонности к преподаванию, обладающих хорошими коммуникативными способностями. Также оценка эффективности работы Наставников должна быть многоаспектной, Наставник должен иметь возможность выразить свое мнение по вопросам его роли, вносить предложения, такая работа должна проводиться в системе.

«Клуб Наставников» также предоставлял наставникам-продавцам возможность в процессе выполнения ими обязанностей занять позицию наставника-эксперта. Среди обязанностей наставника-эксперта были следующие:

- 1 разработка индивидуальных планов обучения для продавцов;
- 2 приём итогового экзамена у стажёра.

Для того чтобы стать наставником-экспертом, нужно обучить не менее 5 стажёров, продавцы, с которыми работал Наставник, должны показывать результаты продаж не менее 90% в течение 3-х месяцев после адаптации и обучения, после этого наставник может претендовать на повышение в «Клубе Наставников».

Наставник -эксперт получает ряд преимуществ, например, возможность участвовать в работе Учебного центра, вносить предложения по развитию стажёров. Став Наставником-экспертом, сотрудник может продолжить свою деятельность в компании в качестве наставника, самые эффективные наставники при этом зачисляются в кадровый резерв. В случае появления вакансии руководителя наставник-эксперт получает возможность дополнительного обучения и перехода на руководящую должность.

По результатам внедрения проекта «Клуб Наставников» были сделаны следующие выводы:

- 1 организация системы наставничества — длительный и трудоемкий процесс, результатом эффективной работы наставников является повышение продуктивности работы сотрудников организации;
- 2 благодаря проекту «Клуб Наставников» процесс адаптации для новичков в ООО «УК-ДВ» стал более комфортным и менее продолжительным;
- 3 наставник в результате своей деятельности имеет возможность развить управленческие навыки, улучшить свой статус в компании (сделать карьеру);
- 4 наставничество помогает стабилизировать коллектив, снизить текучесть персонала.

Список использованных источников:

- 1 Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 492 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс)

2 Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 388 с.

3 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 638 с. — (Высшее образование)