

<https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=805042&ysclid=le5bqw7ef3831886012#R67guVTY0SJLJ5Up>

8. Объем незаконной рубки лесных насаждений / Федеральное агентство лесного хозяйства [Электронный ресурс]. URL: [https://rosleshoz.gov.ru/rates/illegal\\_felling](https://rosleshoz.gov.ru/rates/illegal_felling)

9. ЛесЕГАИС и ФГИС ЛК: почему нельзя спешить с цифровизацией отрасли / Портал о лесозаготовке и деревообработке [Электронный ресурс]. URL: <https://forestcomplex.ru/digital-environment/lesegaiss-i-fgis-lk-pochemu-nelzya-speshit-s-cifrovizaciej-otrasli/>

10. Богатова Е.В. Формы укрепления аграрной правовой политики: организационно-правовые аспекты // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2022. № 1. С. 73–83.

11. Система, которая не смогла / Эхо Севера [Электронный ресурс]. URL: <https://www.echosevera.ru/2022/01/22/61ebbadeeac91245696dfb83.html>

DOI: [10.34773/EU.2023.2.5](https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.5)

## Оценка эффективности наставничества в управлении персоналом нефтяной компании

### Evaluation of the Effectiveness of Mentoring in the Personnel Management of an Oil Company

М. ГАЙФУЛЛИНА, В. МАКОВ

**Гайфуллина Марина Михайловна**, канд. экон. наук, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления Уфимского государственного нефтяного технического университета. E-mail: [marina\\_makova@list.ru](mailto:marina_makova@list.ru)

**Маков Валерий Михайлович**, канд. экон. наук, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления Уфимского государственного нефтяного технического университета. E-mail: [valeram84@mail.ru](mailto:valeram84@mail.ru)

*В статье рассматривается наставничество как метод обучения и адаптация новых работников на предприятии. Предложена система показателей оценки эффективности наставничества в системе управления персоналом предприятия. Проведен анализ систем наставничества персонала крупнейших нефтяных компаний России (ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Татнефть»), проведено сравнение и обозначены лучшие практики в области наставничества молодых специалистов среди нефтяных компаний.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, наставничество, наставник, молодой специалист, нефтяная компания.

*The article discusses mentoring as a method of training and adaptation of new employees at the enterprise. A system of indicators for evaluating the effectiveness of mentoring in the enterprise personnel management system is proposed. The analysis of the mentoring systems of the personnel of the largest oil companies in Russia (PJSC "Rosneft", PJSC "Lukoil", PJSC "Surgutneftegaz", PJSC "Gazprom", PJSC "Gazpromneft", PJSC "Tatneft") was carried out, the best practices in the field of mentoring young professionals among oil companies were compared and identified.*

**Keywords:** personnel management, mentoring, mentor, young specialist, oil company.

#### Введение

В современных условиях компании в стремлении повысить свою конкурентоспособность все в большей степени нацелены на поиск эффективных методов управления персоналом. Одним из таких методов является система наставничества, которая позволяет быстро и эффективно решать проблемы, связанные с адаптацией и обучением новых сотрудников.

При этом актуальным вопросом становится оценка того, насколько эффективно наставничество в управлении персоналом, в том числе с учетом отраслевой специфики предприятий, что определяет актуальность представленной статьи.

Институт наставничества не является новшеством для предприятий России: идея получила широкое распространение еще в советское время, также институт наставничества очень популярен в развитых странах. Нами под наставничеством понимается форма профессионального становления, развития и адаптации наставляемого к компании и квалифицированному исполнению должностных обязанностей, осуществляемая под руководством наставника.

Проблема наставничества в управлении персоналом не остается без внимания исследователей: рассмотрены модели и типы наставничества [12], исследовано наставничество как способ повышения эффективности адаптации персонала [16; 14; 18] и как фактор обеспечения эффективности организации [13], проанализированы системы наставничества в российских и международных средах [4].

Однако наблюдается недостаток исследований по оценке эффективности наставничества, в том числе в привязке к предприятиям нефтяного комплекса.

Цель статьи – предложить систему показателей эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия на примере нефтяных компаний. Объект исследования – наставничество как форма адаптации и развития персонала.

Информационной базой для исследования послужили официальные годовые отчеты и отчеты в области устойчивого развития компаний ПАО «НК «Роснефть» [10], ПАО «Газпром» [8], ПАО «Газпром нефть» [7], ПАО «ЛУКОЙЛ» [9], ПАО «Гатнефть» [11], ПАО «Сургутнефтегаз» [6], размещенные на официальных сайтах компаний.

### **Методы исследования**

Основные методы исследования, использованные в статье – метод анализа и синтеза, табличный метод, а также методы сравнительного анализа.

Исследователями предлагаются разные подходы к оценке эффективности наставничества в системе управления персоналом, в том числе через систему оценочных критериев соответствия разработанной на предприятии наставнической программы, содержания и результатов наставнической деятельности, результатов профессионального и личностного развития [5], через систему КР [17], через показатели оценки реакции участников, полученных знаний, изменения поведения и бизнес-результатов для компании [15].

С учетом систематизации основных подходов к оценке эффективности наставничества на предприятиях, а также с учетом собственных наработок авторов [1; 2; 3] предлагается следующая система показателей оценки эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия (табл. 1).

Таким образом, предлагаемая система показателей оценки эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия позволяет оценить эффективность наставничества с позиции ресурсной обеспеченности, результативности и удовлетворенности.

Ресурсные показатели эффективности системы наставничества оценивают степень обеспеченности компании наставниками и затраты на наставничество.

Показатели результативности включают количественные показатели, характеризующие текучесть персонала и уровень профессионализма наставляемых работников.

Показатели удовлетворенности включают качественные показатели, оценивающие уровень удовлетворенности наставников и наставляемых работников.

Методика исследования включает в себя, кроме разработанной системы показателей эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия, также проведение ряда аналитических и оценочных процедур.

На первом этапе проводится анализ практик нефтяных компаний в области наставничества, представленных в официальных годовых отчетах и отчетах в области устойчивого развития.

**Показатели оценки эффективности наставничества в управлении персоналом предприятия**

Группа показателей	Подгруппа показателей	Показатели
1. Ресурсные показатели	1.1 Показатели обеспеченности наставниками	1. Общая численность персонала, подготовленная (отобранная) в качестве наставников 2. Общая численность наставников, чел. 3. Доля наставников в среднесписочной численности персонала, % 4. Коэффициент нагрузки наставников (количество работников, закрепленных за одним наставником)
	1.2 Затраты на наставничество	Затраты на обучение и подготовку наставников, руб.
2. Показатели результативности	2.1 Текучесть персонала	1. Общий коэффициент текучести персонала, % 2. Доля работников, оставшихся работать (после наставничества), %
	2.2 Показатели профессионализма	1. Доля работников, преодолевших целевой уровень знаний, умений и навыков по результатам оценки (после наставничества) 2. Доля работников, повысивших уровень знаний, умений и навыков (по результатам оценки до и после наставничества), % 3. Доля работников, продвинувшихся в течение года (после наставничества), %
		3.1 Удовлетворенность наставников
3. Показатели удовлетворенности	3.2 Удовлетворенность работой наставников	1. Доля наставляемых, удовлетворенной работой наставников, % 2. Общая оценка системе наставничества в компании, баллы

На втором этапе выявляется общее и отличительное в системах наставничества, распространенных в нефтяных компаниях России, выявляются и анализируются лучшие практики в данной области.

На третьем этапе проводится оценка эффективности наставничества в управлении персоналом в крупнейших нефтяных компаниях России.

В рамках данной статьи проводится анализ систем наставничества (с учетом доступности имеющихся для исследования данных) в управлении персоналом таких нефтяных компаний России как ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Татнефть», ПАО «Сургутнефтегаз».

**Результаты и их обсуждение**

Рассмотрим системы наставничества, существующие в крупнейших нефтяных компаниях России.

В ПАО «НК «Роснефть» реализуется программа наставничества рабочих (обучены рабочим профессиям) и молодых специалистов (с высшим профильным образованием), которые впервые приняты в компанию.

Целями программы наставничества являются обеспечение профессиональной адаптации работников на производстве, а также развитие компетенций персонала до необходимого квалификационного уровня. При этом сама система наставничества в ПАО «НК «Роснефть» является частью системы внутреннего обучения в компании.

В компании под наставничеством понимается индивидуальная работа с новыми работниками, которая проводится специально отобранными и подготовленными наставниками.

Наставниками рабочих может стать опытный высококвалифицированный рабочий, который имеет разряд не менее, чем на 1-2 разряда выше наставляемого или опыт работы по профессии не менее 5 лет. Наставник непосредственно на рабочем месте передает наставляемому свои знания и опыт, знакомит его с оборудованием, производством, а также способствует формированию взаимоотношений в новом коллективе.

Наставником молодых специалистов может стать подготовленный высококвалифицированный работник (имеет высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет), который специальным образом отбирается. Наставник проводит в индивидуальном порядке работу с молодыми специалистами по их адаптации к производственной деятельности, корпоративной культуре, профессиональному развитию.

Продолжительность периода наставничества для рабочих составляет от 3 до 9 месяцев, а для молодых специалистов – от 12 до 36 месяцев.

Для поддержки наставников, тиражирования лучшего опыта в данной области в компании ежегодно проводится конкурс «Лучший наставник».

В ПАО «Газпром» (а также в ПАО «Газпром нефть») программа наставничества является частью программы адаптации молодых работников, направлена на оказание им поддержки в их профессиональной адаптации. Целями наставничества в компании являются также обеспечение преемственности профессиональных знаний и навыков, быстрое достижение оптимальных рабочих показателей, необходимых компании, ускорение процесса практического обучения стажеров основным навыкам профессии.

В ПАО «ЛУКОЙЛ» наставничество, с одной стороны, является частью программы адаптации новых работников, а с другой – частью системы внутреннего обучения в компании. Наставничество в компании рассматривается как процесс индивидуального обучения, осуществляемый силами более опытных и компетентных работников, и направленный на развитие прикладных профессиональных компетенций работника для дальнейшего развития и карьерного роста. Институт наставничества также используется в целях повышения индивидуальной производительности труда работника или производительности команд (например, проектных), а также при передаче неформализованных знаний внутри компании. В ПАО «ЛУКОЙЛ» наставничество распространяется на новых работников, которые впервые пришли на работу в компанию (включая молодых специалистов).

В ПАО «Татнефть» с начала 2023 г. реализуется новая программа «Наставничество», целью которой является повышение скорости адаптации молодых работников и степени их вовлеченности в решение профессиональных задач. В рамках программы предусмотрено проведение ежегодных конкурсов «Лучший выпускник программы наставничества», «Лучший наставник года», а также создание Советов по наставничеству на предприятиях компании.

В ПАО «Сургутнефтегаз» наставничество является методом обучения персонала с минимальным опытом, позволяющим подготавливать персонал непосредственно на рабочем месте, осваивая актуальные знания и навыки, необходимые для успешного выполнения производственных задач. Общая численность работников компании, имеющих наставников, составляла по итогам 2020 года 2194 человек, или 1,96 % от общей среднесписочной численности персонала. В таблице 2 представлены отдельные количественные показатели эффективности наставничества в управлении персоналом нефтяной компании ПАО «Сургутнефтегаз».

Таблица 2

## Показатели эффективности наставничества в ПАО «Сургутнефтегаз»

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Среднесписочная численность, тыс. чел.	115,2	114,3	113,6	112,8	112,8	111,9
Количество работников компании, имеющих наставников, чел.	649	1250	1523	1709	2273	2194
Доля работников компании, имеющих наставников, %	0,56	1,09	1,34	1,52	2,02	1,96

Источники: отчеты компании, представленные на сайте: <https://www.surgutneftegas.ru>

Сравнение характеристики систем наставничества в нефтяных компаниях России приведено в табл. 3.

Таким образом, основными целями наставничества в нефтяных компаниях являются:

- 1) привлечение и закрепление работников в компании;
- 2) профессиональное развитие новых работников, обеспечение их быстрого и качественного вхождения в должность;
- 3) закрепление наставничества как элемента корпоративной культуры (обеспечение передачи ценностей, традиций компаний, формирования лояльности, корпоративной идентичности).

Как правило, за одним наставником может быть закреплено не более двух молодых специалистов (работников).

Таблица 3

**Характеристики систем наставничества в нефтяных компаниях России**

Компания	Цели наставничества	Период наставничества	Поощрение наставников
ПАО «НК «Роснефть»	1. Улучшение адаптации новых работников 2. Развитие их компетенций до необходимого уровня	Для рабочих: 3–9 месяцев. Для молодых специалистов: 12–36 месяцев	1. Премирование. 2. Ежегодный конкурс «Лучший наставник» 3. Грамота и значок «Почетный наставник ПАО «НК «Роснефть»
ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть»	Адаптация молодых специалистов, приобретение практических знаний и навыков	Испытательный срок для «новичка», до 36 месяцев	Премирование, нематериальная мотивация (грамоты и т.п.)
ПАО «ЛУКОЙЛ»	1. Адаптация новых работников 2. Преемственность профессионального опыта и корпоративной культуры. 3. Повышение производительности труда	От 3 месяцев до 1 года	1. Премирование. 2. Ежегодный конкурс «Лучший наставник года» 3. Конкурс «Лучшие практики наставничества»
ПАО «Татнефть»	1. Адаптация молодых работников. 2. Повышение их вовлеченности в решение профессиональных задач	До 6 месяцев	1. Премирование (надбавки) 2. Программа «Наставничество» (с 2023 г.) 3. Конкурс «Лучший выпускник программы наставничества» 4. Конкурс «Лучший наставник года»
ПАО «Сургутнефтегаз»	1. Обучение, развитие и адаптации принятых на работу и переведенных внутри подразделений сотрудников. 2. Сохранения и передачи знаний внутри компании	Нет данных	1. Премирование 2. Конкурс на звание «Лучший наставник»

Источник: Отчеты компаний в области устойчивого развития за 2021г., годовые отчеты компаний за 2021 г., данные, размещенные на официальных сайтах компаний: <https://www.rosneft.ru>, <https://www.gazprom.ru/>, <http://www.gazprom-neft.ru/>, <http://www.lukoil.ru>, <https://www.tatneft.ru>, <http://www.surgutneftegas.ru/>

Чтобы стать наставником, работник должен соответствовать определенным критериям. К числу основных критериев, по которым отбираются наставники в нефтяных компаниях, относятся:

- 1) наличие необходимо (определенного) стажа по специальности;
- 2) обладание необходимыми профессиональными компетенциями;

3) обладание определенными личностными качествами, такими как умение убеждать, умение мотивировать, коммуникабельность, доброжелательность, ответственность, внимательность к людям, эмоциональная устойчивость;

4) высокий уровень лояльности к компании, соблюдение этических норм;

5) стабильно высокие результаты работы.

Для многих предприятий и организаций наставничество давно стало неотъемлемой частью корпоративной культуры. При этом актуальными вопросами для повышения эффективности наставничества в нефтяных компаниях остаются вопросы повышения уровня вовлеченности наставников в процесс наставничества, разработки системы отбора наставников, обучение наставников, разработка конкретных процедур оценки обучаемых после наставничества. Обозначенные проблемы могут являться темами для дальнейших исследований в данной области.

### Заключение

Предлагаемый в статье подход позволяет оценить эффективность наставничества в управлении персоналом нефтяной компании. Результаты оценки позволят компаниям нефтегазового сектора скорректировать системы наставничества и оптимизировать затраты на данную область, снизить кадровые риски предприятия, связанные с процессом адаптации нового персонала, что является необходимым условием для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке.

### Литература

1. Гайфуллина М.М., Маков В.М. Методический подход к оценке эффективности обучения персонала предприятия (на примере предприятий нефтегазового профиля) // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 3. С. 95–101.

2. Гайфуллина М.М., Маков В.М. Особенности работы с молодыми специалистами в нефтегазовых компаниях // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 2. С. 103–109.

3. Гайфуллина М.М., Маков В.М. Управление кадровым резервом предприятия нефтегазового комплекса // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 5. С. 80–84. DOI: 10.34773/EU.2020.5.17

4. Еремина И.Ю., Новикова П.А. Сравнительный анализ систем наставничества в российской и международной средах // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2020. № 9. С. 53–56.

5. Никишин А.Ю. Оценка эффективности наставничества на предприятии // Экономика и эффективность организации производства. 2022. № 36. С. 62–65.

6. ПАО «Сургутнефтегаз». Годовой отчет 2020. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.surgutneftgas.ru/investors/essential\\_information/reporting/godovye-otchety/](https://www.surgutneftgas.ru/investors/essential_information/reporting/godovye-otchety/)

7. ПАО «Газпром нефть». Отчет в области устойчивого развития за 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=347&type=8>

8. ПАО «Газпром». Отчет о деятельности в области устойчивого развития за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/sustainability-report-ru-2021.pdf>

9. Обучение и развитие персонала / ПАО «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. URL: <https://lukoil.ru/Sustainability/Ouremployees/PersonnelDevelopment>

10. ПАО «НК «Роснефть». Отчет в области устойчивого развития за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/Rosneft\\_CSR2021\\_RUS.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Rosneft_CSR2021_RUS.pdf)

11. ПАО «Татнефть». Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tatneft.ru>

12. Поздеева С.И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. 2017. № 2. С. 87–91.

13. Субочева О.Н. Наставничество как фактор эффективности организации // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. № 12. С. 25–27.
14. Таранец А.Г. Наставничество в системе адаптации новых сотрудников организации // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2020. № 14. С. 102–104.
15. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 28. С. 16.
16. Ухоботов В.В., Домкина Д.О. Наставничество как способ повышения эффективности адаптации // Наука. Общество. Государство. 2017. Т. 5. № 2. С. 169–172.
17. Фетисова М.М., Хозяинов М.С., Квасов И.А. Определение эффективности наставничества с помощью KPI // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 386.
18. Хачетлова А.А. Наставничество как способ адаптации персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 441–445.

DOI: [10.34773/EU.2023.2.6](https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.6)

## Перспективы индивидуализации процесса адаптации новых сотрудников в организации

### Prospects for Individualization of the Process of Adaptation of New Employees in the Organization

---

А. ГАЛИМОВА, Д. АБДУЛЛИНА

---

**Галимова Айгуль Шарифовна**, канд. экон. наук, доцент кафедры проектного менеджмента и бизнес-администрирования Института экономики, финансов и бизнеса Уфимского университета науки и технологий. E-mail: [aigul\\_galimova@mail.ru](mailto:aigul_galimova@mail.ru)

**Абдуллина Диляра Азатовна**, специалист отдела по организации труда и мотивации персонала ООО «РН-БашНИПИнефть». E-mail: [d-galyautdinova@mail.ru](mailto:d-galyautdinova@mail.ru)

*В статье анализируются перспективы индивидуализации процесса адаптации новых сотрудников путем использования инструментов онбординга. Приведены аргументы необходимости процедуры введения в должность нового сотрудника. Представлен для обсуждения разработанный примерный план введения в должность и макет плана введения в должность нового работника.*

**Ключевые слова:** адаптация персонала, введение в должность, персонал, онбординг, рекрутмент.

*The article analyzes the prospects for individualization of the process of adaptation of new employees through the use of onboarding tools. The arguments of the necessity of the procedure for introducing a new employee to the position are given. The developed exemplary induction plan and the model of the induction plan for a foot worker are presented for discussion.*

**Key words:** staff adaptation, induction, staff, onboarding, recruitment Основные положения.

#### Основные положения

1. Проведение адаптационных мероприятий с новыми сотрудниками позволяет более выгодно использовать ресурсы компании, нежели это возможно при повторном отборе и найме персонала.
2. Предлагается перейти от шаблонных стандартных процедур адаптации к составлению индивидуальных планов адаптации с включением элементов онбординга.
3. Результативность процедуры введения в должность заключается в грамотной совместной работе блока по персоналу и непосредственного руководителя нового сотрудника.