

*Черменина Анастасия Сергеевна*

член Ассоциации «Федерация профессиональных коучей и наставников»,  
сертифицированный коуч по стандартам ICF, карьерный консультант

г. Москва

DOI 10.31483/r-111389

## **НАСТАВНИЧЕСТВО, КОУЧИНГ И МЕНТОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТЫ РЕШЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

***Аннотация:** в статье рассмотрены понятия «наставничество», «менторинг» и «коучинг» как эффективные инструменты работы с персоналом, показаны их сходства и различия. Было проанализировано, на каких этапах работы с персоналом в рамках организационной деятельности продуктивно применять каждый из заявленных инструментов, а также приведены примеры компаний, в которых уже внедрены наставничество, менторинг и коучинг.*

***Ключевые слова:** наставничество, менторинг, коучинг, наставляемый, менти, коучи, наставник, ментор, коуч, адаптация, развитие, обучение, подбор персонала.*

В условиях глобальных политических и экономических изменений компаниям приходится менять старые подходы к работе с персоналом. В настоящее время многие компании перестраивают HR-бизнес-процессы начиная с подбора до развития персонала.

Согласно отчету рекрутинговой компании Antal Talent наиболее остро в 2024 году перед работодателями будут стоять среди прочих вопросы удержания персонала (64% респондентов), повышения эффективности персонала (36%) [16].

Great Consultants Group в своем отчете «Обзор льгот и бенефитов 2023–2024» также выделила топ 11 ключевых вызовов, с которыми сталкиваются организации, среди них: привлечение и удержание сотрудников (29% респондентов назвали этот вопрос критически значимым, а 25% существенно значимым),

повышение мотивации и вовлеченности (для 21% респондентов вопрос критически значим и для 35% существенно значим), развитие и управление талантами (4%, 21%, 69% критически значимо, существенно значимо, значимо, соответственно) [15].

С учетом стоящих перед бизнесом вызовов современными трендами становятся [5].

1. Качественный подбор персонала: работа с различными источниками поиска персонала, точечный стратегический сорсинг, развитие HR-бренда работодателя, развитие профессиональных навыков сотрудников, ответственных за подбор, которые позволят применять разнообразные инструменты в процессе отбора кандидатов.

2. Удержание персонала: максимальное применение компетенций сотрудников, развитие корпоративной культуры, человекоцентричное лидерство, сбор и анализ обратной связи сотрудников.

3. Обучение и развитие персонала: построение индивидуальных планов развития, определение ключевых навыков, необходимых для компании, разработка программ по их развитию, привлечение персонала к замещению смежных ролей, работа с кадровым резервом, мобильность ключевых работников, состоящих в кадровом резерве.

Особое внимание хочется уделить человекоцентричному подходу в управлении персоналом. «Формирование человекоцентричного подхода и оцифровка влияния человекоцентричности на эффективность бизнеса – одна из важнейших и безотлагательных задач и для HR, и для всего бизнеса» [14]. Становится важным не только достижение целей компании, но и реализация целей и задач персонала. Задачей бизнеса становится «создать внутри компании условия/среду для вдохновения людей на продуктивную работу... При этом важно, чтобы данная среда была бережной к людям». В рамках работы по удержанию персонала компании держат фокус на повышении квалификации и переобучении персонала, на программе адаптации новых сотрудников посредством наставничества,

предоставлении возможности сотрудникам делиться экспертизой, кадровом резерве и внутренних перемещениях [14].

Для указанных целей работодателям важно наладить партнерский диалог с сотрудниками, уметь доносить свои цели, видение, ценности и в то же время выявлять истинные ценности и потребности людей. При достижении такого формата взаимодействия возможно взаимовыгодное сотрудничество как для работников, так и для работодателя, и для этого необходимы новые инструменты. В данной статье речь пойдет о таких инструментах, как коучинг, менторинг и наставничество, и будет рассмотрено, на каких этапах работы с персоналом они могут быть максимально эффективны.

Первым инструментом для изучения является наставничество.

Есть много определений наставничества, в статье представлены два из них.

Наставничество – это «способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области» [19].

Наставничество – это «метод профессионального развития, направленный на формирование у молодых гражданских служащих профессиональных знаний и умений, надлежащего исполнения ими должностных обязанностей, ознакомление с особенностями прохождения гражданской службы в соответствующем государственном органе» [12].

Наставничеству сейчас уделяется пристальное внимание на уровне руководства страны. На заседании Государственного совета и президентской комиссии по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития 23.12.2013 г. Президент России В.В. Путин высказал свою позицию: «Считаю необходимым подумать, как нам возродить институт наставничества. Многие из тех, кто успешно трудится на производстве, уже проходили эту школу, и нам нужны современные формы передачи опыта на предприятиях. Конечно, никакого формализма здесь не должно быть. Нужна эффективная система мотивации для наставников, и это должно быть эффективное современное наставничество, передача опыта, конкретных навыков» [6].

В настоящее время Минпросвещения России разрабатывается проект федерального закона о наставничестве, который «станет нормативной правовой основой для развития института наставничества», а также профессиональный стандарт «Наставник», который установит единые требования к компетенциям и функционалу наставников [13]. Следует отметить, что речь идет о роли наставников на рабочем месте, другими словами, о внутреннем наставничестве, где в роли наставника выступает сотрудник компании с уровнем квалификации не ниже, чем у наставляемого [17].

Профессиональный стандарт определяет уровни квалификации наставников и их трудовые функции [17]. Выполнять роль наставника могут:

- 1) рабочие для других рабочих и для осваивающих рабочие профессии;
- 2) руководители и специалисты среднего и высшего уровня квалификации для рабочих, руководителей и специалистов среднего и высшего уровня квалификации и для обучающихся по соответствующим образовательным программам.

За наставниками закреплены следующие функции:

- 1) планирование наставничества;
- 2) организация деятельности наставляемых;
- 3) контроль и оценка подготовки наставляемых;
- 4) за руководителями и специалистами в роли наставников также закреплена функция руководства другими наставниками более низкого уровня квалификации.

Исходя из трудовых действий, прописанных в стандарте, можно говорить о применении наставничества на следующих этапах работы с персоналом:

- 1) на этапе адаптации: на основе плана адаптации знакомство с корпоративными политиками и процедурами, документацией, корпоративной культурой, объяснение необходимых основ для решения профессиональных задач, демонстрация эталонных образцов деятельности, рациональных приемов и методов выполнения работ и/или решения задач;

2) на этапе обучения и развития: обсуждение направления профессионального развития, составление индивидуальных планов развития, построение карьеры, работа над развитием компетенций и мотивации, проведение обучающих мероприятий для демонстрации лучших практик, технологий, используемых в производственных и бизнес-процессах.

Также наставник оказывает профессиональную и психологическую поддержку наставляемому в процессе вхождения в коллектив и развитии профессиональных связей, в момент возникновения проблем, в том числе коммуникативных и организационных.

Если говорить о практическом применении наставничества в бизнесе, то данный инструмент можно применять еще более широко в работе с персоналом.

1. Подготовка кадров: в условиях нехватки квалифицированного персонала отдельные компании фокусируются на «выращивании» собственного персонала. Этот процесс может начинаться с работы со школами и проведения профориентационных программ для старшеклассников. Многие компании работают на уровне среднего профессионального образования и высшего образования и приглашают студентов на производственные практики и стажировки, где также необходима работа наставников для знакомства потенциальных работников с организационной структурой, корпоративной культурой компании и должностными обязанностями на конкретном рабочем месте.

2. Адаптация персонала: понятие «адаптация» в данном случае можно рассматривать как вхождение новых сотрудников в компанию (т.е. адаптация после трудоустройства в компанию) и вхождение персонала со стажем в компании в новые роли (т.е. адаптация к новой роли), например, получение первого управленческого опыта. Как уже говорилось ранее, если для новых сотрудников важна быстрая интеграция в трудовой коллектив и погружение в существующие бизнес-процессы для того, чтобы новичок как можно быстрее смог самостоятельно выполнять возложенные на него обязанности и его деятельность стала максимально продук-

тивна. Для новоявленных руководителей первостепенной задачей является переформатирование своего видения задач компании, своего влияния на реализацию данных задач и своей зоны ответственности. Наставник в обоих случаях помогает минимизировать ошибки, предусмотрев возможные риски, показывает наиболее оптимальный путь для реализации задач и фокусирует на тех вопросах, которые могут быть неочевидны для наставляемого в силу отсутствия опыта.

3. Развитие, обучение персонала. В трудовой жизни каждого отдельно взятого человека возникает масса сложностей: кто-то не обладает навыком стратегического видения, не может определить направление своего дальнейшего развития внутри организации, другой может потерять мотивацию в выполнении своих рабочих задач, у кого-то не хватает компетенций для выполнения большего функционала. В этих случаях для работодателя возникает риск снижения эффективности деятельности сотрудников и потери ключевых работников. Роль наставника необходима для формирования плана развития сотрудника в компании, определения компетенций, которые необходимо развить, поиска наилучшего применения опыта и навыков сотрудника на пользу компании, определения мотивирующих факторов для сотрудника. В этой связи особенно важна работа наставников с кадровым резервом.

Компании, которые уже развивают институт наставничества, могут привлекать наставников на всех перечисленных этапах работы с персоналом, а могут фокусироваться на отдельных этапах.

В Группе РусГидро институт наставничества – это многоуровневая система взаимодействия как с работниками группы на разных этапах трудовой деятельности, так и с учебными заведениями и даже детскими домами. Так в рамках социального проекта «Молодая энергия» объединенная команда волонтеров-работников группы и педагогов детских домов помогает выбрать будущую профес-

сию выпускникам детских домов, т.к. «эффективный наставник – это тот человек, который способен существенно повлиять на выбор жизненной стратегии подростка» [11].

«Программа «Молодая энергия» реализуется с 2013 года при поддержке Корпоративного университета Гидроэнергетики (КорУнГ) в рамках Концепции опережающего развития кадрового потенциала РусГидро «От Новой школы к рабочему месту». Программа направлена на внедрение механизмов успешной социализации и профессионализации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Основной показатель эффективности реализации Программы – это количество детей-сирот, успешно адаптировавшихся к самостоятельной жизни, получивших среднее профессиональное энергетическое или техническое образование, трудоустроившихся на объекты компании (или другие предприятия отрасли), прошедших период профессиональной адаптации» [11].

В Сбербанке России с 2015 года действует корпоративный стандарт наставничества, он охватывает всех руководителей на всех ступенях управленческой иерархии. «Каждый руководитель Банка выступает в роли наставника для своих подчиненных; наставники проходят обязательную подготовку в Корпоративном университете по инструментам индивидуального развития сотрудников. Согласно стандарту наставничества, наставничество – это процесс передачи знаний, навыков, опыта и элементов корпоративной культуры от руководителя подчиненному, а также регулярная деятельность каждого руководителя Банка по отношению к подчиненным. Наставник – это каждый линейный руководитель Банка, который осуществляет развитие непосредственных подчиненных. Подопечный – это подчиненный сотрудник Банка, которому необходимо развитие через передачу опыта, знаний непосредственного руководителя» [10].

На Новокуйбышевском НПЗ, дочернем предприятии компании «Роснефть», с 2015 года действует Программа наставничества и развития рабочих ресурсов, в рамках которой за новыми сотрудниками рабочих профессий закрепляются наставники на 6 месяцев, а по окончании этого срока новички сдают экзамены.

В случае успешной сдачи наставники получают материальное вознаграждение [18].

Рассматривая наставничество, имеет смысл остановиться на таких форматах наставничества, как теневое наставничество или Job shadowing и секондмент (secondment). Данные методы широко распространены на Западе, в России они были внедрены в представительствах иностранных компаний, например, Shell. Практика secondment была реализована на совместных предприятиях Группы Газпром.

«Теневое наставничество (англ. shadow – тень) – особая форма наставничества, в котором сотрудник временно прикрепляется к наставнику для включенного наблюдения за процессом работы, профессиональными особенностями. Этот вид наставничества может применяться для быстрого практического знакомства с рабочим местом и организацией, наставниками могут выступать сотрудники всех уровней – от квалифицированных специалистов до высших руководителей» [10].

Job shadowing применяют на этапах профориентации школьников, работы со студентами, подбора, адаптации и обучения персонала.

«Секондмент, или прикомандирование персонала, – это временный перевод физического лица («Прикомандированный») от одного работодателя («Командирующая компания») к другому работодателю («Клиент»), при котором предполагается возвращение Прикомандированного к первому работодателю» [8].

«Сотрудника направляют на другое место работы, на время для приобретения новых знаний и навыков, компетенций. После чего сотрудник возвращается на свое прежнее место работы, к своим прежним обязанностям, где он применяет полученный опыт» [21]. Огромное значение при секондменте имеет наставничество на новом рабочем месте, поскольку перед работником стоит не только задача адаптации и ускоренного вхождения в рабочие процессы принимающей стороны, но и приобретение навыков, необходимых для развития на основном месте работы.

Для того чтобы система наставничества работала в организации не номинально, важен отбор кандидатов на роль наставника: наставником должен быть человек с потребностью в передаче знаний, который не будет бояться конкуренции со стороны своего наставляемого по мере развития его квалификации. Правильно подобранная система материальной и нематериальной мотивации, применяемая к наставникам, будет способствовать большей вовлеченности и результативности наставнической деятельности. Учитывая потребность в передаче знаний, наставничество для таких сотрудников является мотивирующим фактором и зачастую именно привлечение к наставничеству помогает удержать и сохранить ключевых работников. Но не всегда этого бывает достаточно, поэтому во многих компаниях к результатам наставнической деятельности привязана система материальной мотивации.

Стоит отметить, что важна подготовка и постоянное повышение квалификации самого наставника, и это напрямую влияет на продуктивность работы наставника с наставляемым и достижениями последнего. Особенно эффективными становятся наставники, которые обладают не только необходимым профессиональным опытом, но и другими компетенциями, способствующими более глубокой и разносторонней работе с наставляемым, в частности речь идет о компетенциях в коучинге и менторинге.

Исследования, проводимые западными компаниями, показывают эффективность коучинга и менторинга: так 40% организаций-респондентов, которые применяют коучинг и менторинг, успешнее в удержании ключевых работников по сравнению с 24% компаний, которые не применяют данные инструменты [2]. Менторинг и коучинг продолжали занимать ведущие места среди наиболее популярных методов обучения и развития персонала в Великобритании в 2021 – 2023 годах – 42% и 40% респондентов соответственно [3].

В России популярность этих инструментов также начинает набирать обороты. В рамках исследования Московской школы управления Skolkovo рынка корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 годах

было выявлено 3 основных формата обучения и развития руководителей высшего звена и среди них были индивидуальный коучинг и менторинг [7].

В данной статье коучинг и менторинг будут рассмотрены как инструменты, необходимые для применения в первую очередь руководителями всех уровней компании, а также HR-специалистами, наставниками, даже в том случае если они не являются руководителями.

Коучинг, как и наставничество, направлен на повышение результативности персонала, но не за счет четких инструкций, а за счет поиска индивидуального наиболее эффективного способа достижения цели и удержания устойчивого результата. Цель коучинга – повысить результативность за счет наращивания человеческого потенциала и снижения внутренних препятствий (вмешательств) [4].

Коучинг – это «высвобождение потенциала человека для максимизации результата» [20].

Рассмотрим, на каких этапах работы с персоналом применимы коучинговые техники.

1. На этапе подбора персонала: учитывая нехватку рабочей силы и текущий тренд на «качественный» подбор, коммуникация с кандидатами не на уровне инструментов, а на уровне личностных особенностей, ценностей и потребностей, позволит еще на этапе отбора определить, может ли кандидат успешно выполнять обязанности на претендуемой должности, в чем его мотивация и может ли компания предложить условия, которые удержат его в компании надолго, насколько кандидат разделяет видение и ценности компании, и как он видит свой собственный карьерный путь.

2. На этапе адаптации персонала: с помощью коучинговых техник можно выявить еще на ранней стадии сложности с вхождением в коллектив и освоением рабочих инструментов, определить причины возникших сложностей и решить точно возникшие вопросы, а также выявить слабые места в бизнес-процессах и внести необходимые корректировки.

3. На этапе обучения и развития: коучинг помогает в поиске мотивации сотрудника в случаях, когда сотрудник перестал показывать прежний уровень результативности, способствует выявлению хорошо развитых навыков, которые могут задать направление дальнейшего развития сотрудника в компании, и в то же время определению слабых мест, коучинг помогает в налаживании коммуникации и выстраивании партнерских взаимоотношений между коллегами, дает возможность сотрудникам предлагать инновационные идеи, а их руководителям быть открытыми к таким идеям и давать конструктивную обратную связь.

Поскольку коучинг направлен на развитие человеческого потенциала, то руководитель и/или наставник, обладающий коучинговыми компетенциями, будет ставить перед собой не только задачи, ориентированные на достижение бизнес-показателей, но и раскрытие способностей сотрудника и/или своего наставляемого, проявление его индивидуальности и личностных способностей.

Такой подход обеспечивает большую результативность на долгосрочной основе, особенно это важно при работе с руководителями. Показательными являются результаты исследования, проведенного агентством «MetrixGlobal» в крупных компаниях, входящих в Fortune 500. Оно показало, что «результативность коучинга связана с характером целей: стратегическими или тактическими:

– из клиентов, работавших над тактическими приоритетами, немного больше половины (58%) отметили, что результаты коучинга оказали существенное влияние на их бизнес, в то же время из клиентов, работавших над стратегическими приоритетами существенное влияние отметили все (100%!);

– из общего числа случаев, в которых клиенты коучинга могли назвать прямые финансовые следствия коучинговой работы, преобладающая часть (70%) приходилась на ситуации работы над стратегическими, а не тактическими приоритетами» [9].

В качестве практического примера эффективного применения коучинга и менторинга в бизнесе можно привести пример компании «Газпром нефть», которая в конце 2012 года запустила пилотный проект «Организационный коучинг»,

а к 2016 году его элементы были интегрированы в линейку инструментов развития руководителей и команд. Одним из направлений проекта был коучинг/менторинг топ-менеджмента. «Высший менеджмент – заместители генерального директора выступают коучами (менторами) для руководителей-резервистов второго–третьего уровня управленческой линейки. Обязательным является кросс-функциональное взаимодействие: пары формируются из разных функций; в некоторых случаях руководители корпоративного центра компании могут работать с руководителями дочерних обществ. Основным критерий подбора пар – наличие у ментора выраженных (ролевых) управленческих качеств, которые для резервиста являются зоной развития» [9].

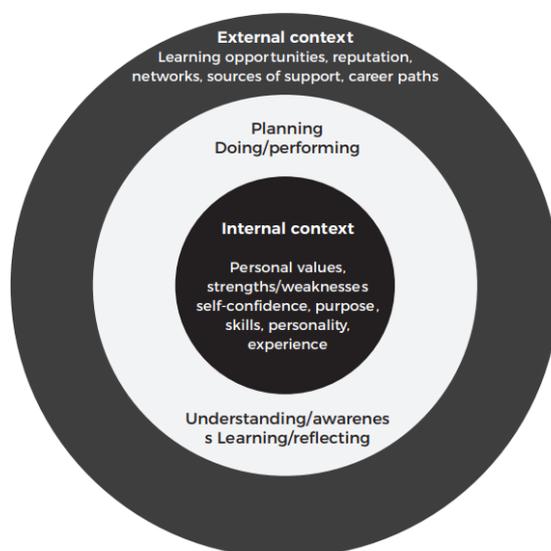


Рис. 1. Модель «Развивающий диалог» [1]

Приведенная модель (рис. 1) демонстрирует сходства и различия между коучингом и менторингом. Диалог с клиентом (в данном контексте – сотрудником компании) как в формате коучинга, так и менторинга направлен на взаимодействие между внутренним контекстом (познание себя: своих личностных особенностей, ценностей, целей, сильных сторон и зон роста, самооценности, навыков и опыта) и внешним контекстом (осознание того, что происходит в окружающем мире: карьерные перспективы, возможности развития компетенций, нетворкинг, источники поддержки). И коуч, и ментор ставят перед собой цель помочь себе-

седнику стать более осознанным и достичь большей ясности в этих двух контекстах, а также трансформировать свои осознания в видение разнообразных вариантов движения вперед и выбор из них наиболее оптимальных для себя и научиться принимать решения на основе своих ценностей. Но в то время как коучи, как правило, уделяют больше внимания внутреннему контексту, менторы – внешнему. Данное различие в некоторой степени определено тем, что ментор обладает большим опытом в предмете работы со своим клиентом, в то время как для коуча необязательна экспертиза в сфере деятельности клиента [1].

В российской практике в организациях ментором называют «руководителя, который, занимая высокую позицию на служебной лестнице, осуществляет наставничество по отношению к нижестоящему руководителю. Слово «менторинг» обозначает наставничество с руководителями для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления и т. д. В некоторых организациях менторинг стал откликом на необходимость в условиях быстрого развития и изменений в руководящем составе как можно скорее ввести руководителей высшего уровня в рабочий режим. Особенно важен менторинг для начинающих руководителей» [9].

Таким образом, в отечественной деловой практике понятия «наставничество» и «менторинг» часто разделены относительно уровня должности и характера взаимоотношений с наставляемым / менти: наставничество применяется для обучения и шефства по отношению к рабочим-новичкам, молодым специалистам с целью передачи опыта производственной работы, а менторинг подразумевает специально выстроенную практику наставнической работы для развития руководителей, а также для предпринимателей в рамках развития собственных проектов с целью передачи управленческого опыта.

Если наставническая деятельность более линейная и направлена на овладение наставляемым конкретного набора знаний, умений и навыков, то менторинг носит контекстный характер: либо он проводится для развития управленческих компетенций менти (пример компании «СИБУР»), либо на основе ситуативно возникающих потребностей в развитии (пример компании «Северсталь») [9].

В заключение следует отметить, что инструменты коучинга, наставничества и менторинга применяются в той или иной степени в российских компаниях. На данный момент наиболее распространен институт наставничества, но больше всего он представлен в более традиционной трактовке передачи знаний, умений и навыков в производственной среде. Однако этот инструмент может быть применен гораздо шире и может отвечать современным бизнес-запросам на разных уровнях управления. Наставник, обладающий компетенциями в коучинге и менторинге, способен выстраивать работу с наставляемым не только на уровне передачи инструментов, но и на уровне личностных особенностей, ценностей и индивидуальности в работе и таким образом максимально раскрыть потенциал сотрудника и использовать его на благо компании, что в свою очередь будет способствовать построению долгосрочных взаимовыгодных отношений между работником и работодателем.

Инструменты коучинга и менторинга особенно эффективны для решения текущих задач бизнеса в условиях неопределенности и способны помочь не только в удержании персонала, но и выстроить процесс поиска и отбора кандидатов на более глубоком и качественном уровне, а также определить потенциал сотрудников в дальнейшем развитии внутри компании.

### *Список литературы*

1. Clutterbuck David. Coaching and mentoring: a journey through the models, theories, frameworks and narratives of David Clutterbuck. – Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2023.

2. Leveraging Coaching and Mentoring to Create More Effective Leaders. Research Report. 2023. Harvard Business Review Analytic Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/sponsored/2023/01/leveraging-coaching-and-mentoring-to-create-more-effective-leaders> (дата обращения: 26.04.2024).

3. Overton L. (2023). Learning at work 2023 survey report. London: Chartered Institute of Personnel and Development [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/learning-at-work/> (дата обращения: 26.04.2024).

4. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Тимоти Голви. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. 15 HR-предсказаний на 2024 год от Джоша Берсина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-trends/josh-bersin-hr-predictions-2024/?ysclid=lvq0aqz8hu224009926> (дата обращения: 26.04.2024).
6. Духанина Л. О нормативном закреплении наставнической деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://spkob.ru/novosti/na-ploshchadke-spk-v-sfere-obrazovaniya-sostoyalsya-kruglyu-stol-po-voprosam-normativnogo-zakrepleni/?sphrase\\_id=1406](https://spkob.ru/novosti/na-ploshchadke-spk-v-sfere-obrazovaniya-sostoyalsya-kruglyu-stol-po-voprosam-normativnogo-zakrepleni/?sphrase_id=1406) (дата обращения: 26.04.2024).
7. Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 гг. Экспертный опрос HR-, T&D-, L&D-руководителей. Московская школа управления Skolkovo [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-izmenitsya-rynok-korporativnogo-obucheniya-rukovoditelej-krupnyh-kompanij-v-2022–2023-gg/?ysclid=lvfzhsne5e542568980> (дата обращения: 26.04.2024).
8. Ким И.В. Правовые аспекты соглашений о прикомандировании персонала (секондмент) в Казахстане / И.В. Ким // Информационная система «ПАРАГРАФ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30057438](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30057438) (дата обращения: 26.04.2024).
9. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М.В. Кларин. – М.: Юрайт, 2022.
10. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М.В. Кларин // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – №5. EDN XAIJBN
11. Корпоративный университет гидроэнергетики провел семинар по наставничеству для волонтеров РусГидро и педагогов детских домов. 24.08.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://korung.rushydro.ru/press/news/2408201749241/> (дата обращения: 26.04.2024).

12. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе. – М., 2020.

13. Минпросвещения России разрабатывает проект федерального закона о наставничестве. 27.03.2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/press/6730/minprosvescheniya-rossii-razrabatyvaet-proekt-federalnogo-zakona-o-nastavnichestve/> (дата обращения: 26.04.2024).

14. Новое время – новые вызовы: экономика, технологии, люди. Как справиться и преуспеть на рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://expert.hh.ru/webinar/1771416871> (дата обращения: 26.04.2024).

15. Обзор льгот и бенефитов 2023–2024. Исследование Great Consultants Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://gcg.expert/results\\_cb\\_2023](https://gcg.expert/results_cb_2023)

16. Планы работодателей в отношении персонала на 2024 год. Исследование Antal Talent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://antaltalent.ru/blog/plany-rabotodatelej-v-otnoshenii-personala-na-2024-god/> (дата обращения: 26.04.2024).

17. Проект профессионального стандарта «Наставник» от 31.07.2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://txts.guppros.ru/09.08.2023/nastavnik.pdf> (дата обращения: 26.04.2024).

18. Сборнова Е. НК НПЗ: Институт наставничества – школа профессионализма / Е. Сборнова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.samara.kp.ru/daily/26556/3573070/> (дата обращения: 26.04.2024).

19. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным / Н. Сулейманова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – №9. – EDN RLMUJF

20. Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2022.

21. Чуланова О.Л. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности актуализации, риски /

О.Л. Чуланова, Е.И. Мезенцева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №2–3. EDN VOMLOH