**«Организация наставничества в рамках подготовки квалифицированных кадров»**

2026 г.

# Содержание

[Введение.............................................................................................................................................](#_bookmark0)

1. [Влияние эффективной системы наставничества на развитие бизнеса............](#_bookmark1)
2. [Понятие и роль наставничества в современной системе подготовки кадров](#_bookmark2)
3. [Статистика использования наставничества в российских компаниях............](#_bookmark3)
4. [Преимущества системы наставничества для компаний и сотрудников.........](#_bookmark4)
5. [Механизмы внедрения онбординга и менторства в организациях....................](#_bookmark5)
6. [Роль обучения и выбора наставников в успешной работе системы.................](#_bookmark6)
7. [Оплата труда наставников: текущая практика и перспективы изменений. . .](#_bookmark7)
8. [Нормативно-правовое регулирование системы наставничества с 2025 года](#_bookmark8) [Заключение........................................................................................................................................](#_bookmark9)

[Библиография...................................................................................................................................](#_bookmark10)

# Введение

Наставничество в подготовке квалифицированных кадров рассматривается как комплексный процесс взаимодействия опытного специалиста и обучающегося сотрудника с целью передачи профессиональных знаний, навыков и корпоративной культуры. В современных условиях на российском рынке труда требуются высококвалифицированные работники, обладающие не только техническими компетенциями, но и умением адаптироваться к быстро меняющейся среде, что делает актуальным внедрение систем наставничества в организациях.

Ключевая задача работы — исследовать организационные аспекты наставничества в корпоративной среде, выявить существующие тенденции и проблемы, а также рассмотреть механизмы повышения эффективности данного инструмента в подготовке кадров. Для достижения этой цели анализируются нормативно-правовые основы, практические методы внедрения наставничества, а также экономические и социальные факторы, влияющие на его развитие.

В ходе исследования будет подробно рассмотрено понятие наставничества и его роль в системе профессионального роста сотрудников, проанализированы статистические данные о распространении и использования этой практики в российских предприятиях. Особое внимание уделяется практическим выгодам для компаний и их персонала, включая ускорение адаптации новых сотрудников, повышение уровня квалификации и мотивацию к профессиональному развитию.

Отдельный раздел посвящён обзору современных моделей онбординга и менторства, а также способам их интеграции в корпоративные процессы. Обсуждается значимость выбора и обучения наставников как фактора, напрямую влияющего на эффективность программы, и рассматриваются современные подходы к оплате труда наставников, включая перспективы внедрения новых форм стимулирования.

Значительная часть работы фокусируется на анализе изменений в законодательстве, вступивших в силу с 2025 года, регулирующих деятельность

в области наставничества и профессионального обучения персонала. Эти нововведения создают правовую основу для систематического внедрения и развития наставнических программ в организациях разного масштаба.

В завершение работы рассматривается влияние хорошо организованной системы наставничества на конкурентоспособность компаний и устойчивость их бизнеса в условиях рыночной динамики. Исследование направлено на выявление эффективных стратегий и практик, способствующих развитию кадрового потенциала через наставничество, что позволяет обеспечить долгосрочный успех российских предприятий.

1. **Влияние эффективной системы наставничества на развитие бизнеса** Наставничество в бизнес-среде становится фундаментальным механизмом, способствующим комплексному развитию организации через эффективное управление кадровым потенциалом. В основе этой практики лежит не просто передача знаний, а именно сопровождение сотрудников в их профессиональном и личностном росте, что создает условия для устойчивого повышения качества работы всего коллектива [17].

Внедрение системы наставничества способствует сохранению и приумножению ценных корпоративных знаний, которые трудно зафиксировать в формальных документах. Это помогает ускорить процесс обучения новых работников, уменьшить количество ошибок и повысить уровень адаптации, что особенно актуально в условиях динамичного изменения внешней среды. В итоге сокращается время выхода сотрудников на полную продуктивность, а компания получает конкурентное преимущество за счёт оперативного реагирования на рыночные вызовы [15].

Ключевой эффект менторства проявляется также в укреплении корпоративной культуры и формировании мощного командного духа. Наставничество создаёт канал для передачи не только профессиональных навыков, но и ценностей, норм и стиля взаимодействия, что способствует повышению вовлечённости и лояльности персонала. При этом растёт внутренний кадровый резерв, снижаются издержки на внешние поиски и обучение, а сотрудники получают возможности для карьерного и личностного развития в рамках одной компании [24].

Для руководителей наставничество — это инструмент разгрузки, позволяющий делегировать часть задач по обучению и сопровождению новичков опытным сотрудникам. Такая модель не только улучшает качество контроля и поддержки, но и даёт возможность менеджерам концентрироваться на стратегических инициативах, ускоряя инновационное развитие организации. Наставники при этом получают дополнительный стимул к развитию лидерских компетенций и повышению профессионального статуса [3].

Системный подход к организации наставничества требует осознанного планирования, вовлечённости руководства и службы персонала, а также тщательного подбора компетентных наставников, ориентированных на индивидуальные цели подопечных и задачи бизнеса. Долгосрочные и формализованные отношения между наставником и сотрудником создают основу для эффективной передачи опыта, включающего как технические навыки, так и личностные инсайты, важные для успешной работы в команде [14].

Таким образом, качественная система наставничества становится неотъемлемой частью стратегии устойчивого развития компаний, способствуя повышению эффективности работы кадрового состава, сохранению корпоративной культуры и снижению текучести. Активное внедрение и развитие подобных программ является важным элементом построения конкурентоспособного бизнеса, готового к преодолению будущих вызовов и достижению новых успехов на рынке.



Рисунок 1 — Схема целей наставничества, влияющих на развитие бизнеса и повышение конкурентоспособности

# Понятие и роль наставничества в современной системе подготовки кадров

В современных организациях наставничество выполняет важную функцию, обеспечивая передачу профессиональных знаний и опыта от более опытного сотрудника — наставника — к менее опытному подопечному. Наставничество выступает не просто как метод обучения, а как целостная система, направленная на формирование индивидуальной траектории профессионального развития, содействие адаптации и эффективное овладение профессией [12].

Основой наставничества является длительное и персонализированное взаимодействие, при котором наставник не ограничивается простым повторением собственных действий, а ориентирует подопечного на освоение специфических особенностей деятельности с учётом конкретных условий работы. Такая методология позволяет реализовывать не универсальные модели, а гибко адаптируемые практики, что способствует развитию самостоятельности и профессионального мышления подопечного [1].

Роль наставника требует не только профессиональной компетентности, но и способности организовать индивидуальное обучение, поддерживать мотивацию и стимулировать самореализацию сотрудника. Он выступает в качестве ролевой модели и источника совета, помощи и руководства, что важно как для новичков, нуждающихся в поддержке и информации, так и для сотрудников с высоким потенциалом, которым наставничество помогает достигать новых профессиональных высот [26][16].

Наставничество также отличается от таких форм развития, как коучинг и тренинг, прежде всего своей долгосрочностью и формальностью отношений между наставником и подопечным. Этот фактор обеспечивает непрерывный процесс обучения и передачу сложных знаний, способствующих развитию как профессиональных, так и личностных качеств сотрудника, что подтверждает стратегическую значимость наставничества для организации [12].

В итоге глубокое понимание сущности наставничества и его специфики

является необходимым основанием для эффективной реализации практических программ подготовки квалифицированных кадров. Только опираясь на системный подход к наставничеству, организации могут обеспечить не только сохранение преемственности знаний, но и качественное повышение уровня профессионализма своих сотрудников, соответствующее современным требованиям рынка труда.

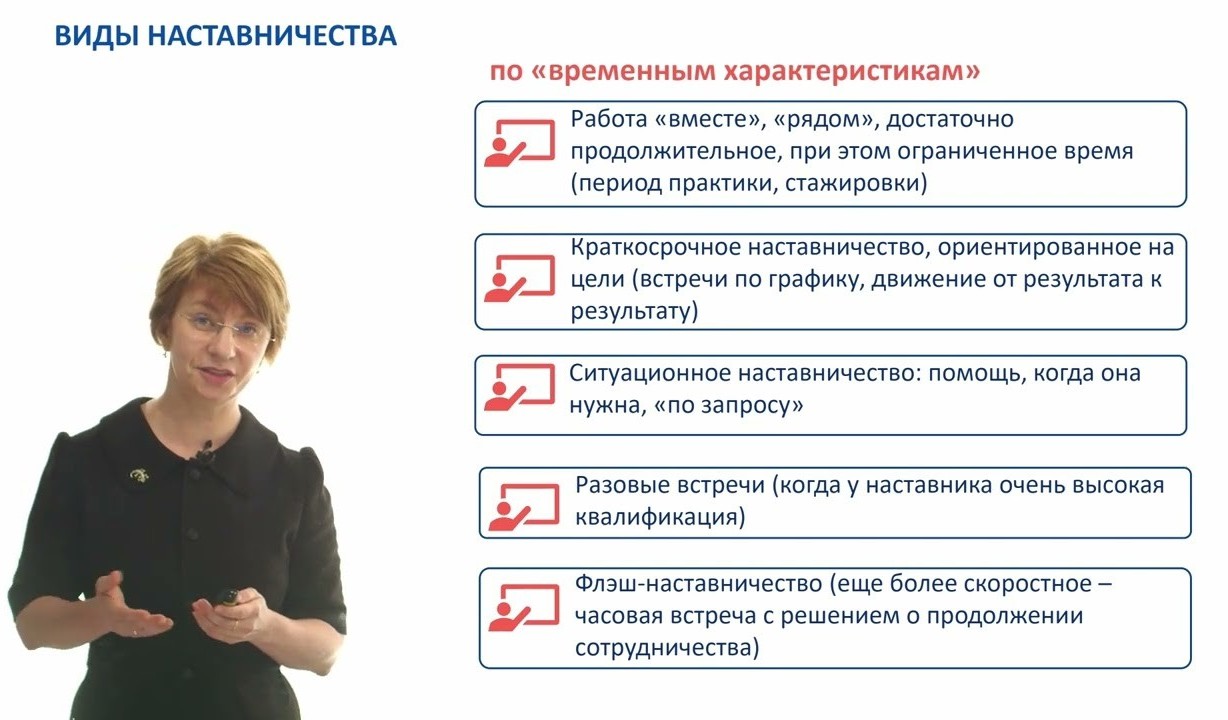


Рисунок 2 — Схема видов наставничества и основные функции наставничества в подготовке кадров



Рисунок 3 — Схема видов наставничества и основные функции наставничества в подготовке кадров

# Статистика использования наставничества в российских компаниях

В 2024 году система наставничества в российских компаниях демонстрирует интенсивный рост и расширение охвата. Согласно исследованиям, количество работодателей, предлагающих программы наставничества, увеличилось на 27% за год, что свидетельствует о возрастающем интересе организаций к развитию персонала через менторство [5]. Аналогичным образом, число вакансий с упоминаниями наставничества выросло на 27–31%, особенно заметно в отраслях HR и монтажных работ, где увеличение составило до 200% и 189% соответственно [8].

Основная часть компаний — около 72% — располагает системами адаптации новых сотрудников, среди которых наставничество занимает лидирующую позицию как предпочтительный метод онбординга. В 38% организаций существуют формализованные программы наставничества для новичков, а в 17% случаев сотрудники любого уровня имеют возможность обратиться к ментору, что указывает на широкое распространение данного инструмента корпоративного развития [4]. При этом, 40% работников подтверждают наличие у себя на рабочем месте менторов, а 25% сотрудников выражают желание сами стать наставниками, хотя 56% пока не готовы взять на себя такую роль.

Оценки эффективности программ наставничества подчеркивают их важную роль в адаптации и удержании сотрудников: 66% участников адаптационных инициатив дают им высокие баллы, от 8 до 10 по десятибалльной шкале. Кроме того, 63% респондентов отмечают, что наставничество способствует улучшению лояльности к работодателю, 51% связывают эту практику с развитием управленческих навыков, а около 30% выделяют обновление компетенций и получение материальной мотивации для наставников [4].

Наставничество пользуется особенной популярностью в таких сферах, как IT и промышленность: 84% соискателей IT-сферы и 66% работников промышленности рассчитывают на присутствие наставника при профессиональном старте. Возрастной аспект также играет роль — молодые

специалисты до 34 лет значительно чаще ожидают поддержки наставников в сравнении с другими группами [5][4].

Значимость наставничества подкрепляется вовлечением государственных структур — в 2024 году принят закон, регулирующий деятельность наставников и их вознаграждение, что создает правовую базу для развития данных программ. Первый методический центр по развитию наставничества был создан в Пятигорске, что способствует формированию единой образовательной среды и повышению качества подготовки наставников. В настоящее время более 15 000 российских предприятий внедряют наставнические системы, причём эти компании демонстрируют доходы на 18% выше среднерыночных, тогда как фирмы без программ наставничества показывают прибыль ниже средней на 45% [5][11].

Исследования также подтверждают, что отсутствие наставника негативно влияет на удержание персонала: более 40% сотрудников без поддержки менторов увольняются в течение первых трех месяцев работы. Это акцентирует внимание руководства на необходимости системного внедрения и развития наставничества для повышения стабильности кадрового состава и конкурентоспособности бизнеса [4].

В рамках государственной и бизнес-инициатив проводится ряд мероприятий и формируются профессиональные сообщества. В частности, Комиссия при

«ОПОРЕ РОССИИ» реализовала около 80 проектов по наставничеству, создала региональные комитеты и поставила амбициозные задачи на 2025 год, включая расширение сети органов по развитию наставничества, запуск корпоративных университетов и программ акселерации для предпринимателей [11].

Таким образом, статистические данные подтверждают, что наставничество в России вышло на уровень массового и системного инструмента подготовки сотрудников. В следующем разделе будет подробно проанализирован спектр выгод, которые получают компании и работники от эффективной реализации таких программ.



Рисунок 4 — Статистические данные и графики по использованию наставничества в российских компаниях

1. **Преимущества системы наставничества для компаний и сотрудников** Система наставничества приносит компаниям значительные преимущества, становясь одним из инструментов оптимизации процессов адаптации и повышения квалификации персонала. Основным достоинством является существенное сокращение времени, необходимого для вхождения новых сотрудников в рабочие задачи. В среднем период адаптации сокращается с 6–8 месяцев до 2–3 месяцев, что снижает стартовые затраты на обучение и позволяет быстрее достигать плановых показателей эффективности. Это становится возможным благодаря структурированному и поддерживающему взаимодействию наставника и подопечного, при котором новичок быстрее усваивает корпоративные стандарты и требования [29][17].

Важный аспект – сохранение и передача ключевых знаний внутри организации. Опытные сотрудники передают не только технические навыки, но и неформальные знания, касающиеся культуры, традиций и специфики работы, что способствует укреплению единого корпоративного пространства. Такая преемственность позволяет избежать потерь информации при смене кадров и снижает риски возникновения ошибок, связанных с недостаточным пониманием процессов. К тому же это укрепляет внутрикорпоративную культуру поддержки, взаимодействия и обмена опытом, что позитивно влияет на общее психологическое состояние коллектива и снижает частоту конфликтных ситуаций [17].

Внедрение наставничества также служит инструментом снижения текучести персонала. Снижение кадровой мобильности на 35–45% отражается на финансовом состоянии компании за счёт уменьшения затрат на подбор, обучение и адаптацию новых сотрудников. Кроме того, благодаря индивидуальному подходу увеличение степени вовлечённости работников способствует формированию позитивного отношения к компании и укреплению командного духа. Это создаёт эффект устойчивого развития бизнеса за счёт стабильного кадрового состава, способного решать стоящие перед организацией задачи с высоким уровнем профессионализма [17].

Для руководства и коллектива значимой является экономия времени и ресурсов. Наставники берут на себя роль первичных консультантов и инструментов профилактики потенциальных проблем — они выявляют трудности, недопонимания и риски выгорания на раннем этапе, снижая нагрузку на менеджеров и уменьшая количество ошибок новоиспечённых сотрудников. Это позволяет руководителям концентрироваться на стратегических задачах, а коллективу — поддерживать производительный и слаженный ритм работы [17].

Финансовая выгода проявляется не только в сокращении затрат на обучение и адаптацию. Исследования, например, опубликованные в Harvard Business Review, показывают, что компании с развитой системой наставничества достигают на 22% более высокой прибыльности по сравнению с теми, где такие программы не внедрены. Это объясняется формированием самовоспроизводящейся системы передачи корпоративных знаний и ценностей, которая служит катализатором инноваций и организационного развития [17].

Таким образом, преимущества внедрения системы наставничества выходят за рамки краткосрочных выгод и напрямую способствуют формированию устойчивой модели функционирования компании. Повышение производительности, укрепление корпоративной культуры и снижение текучести кадров создают условия для стабильного развития и гибкости бизнеса в условиях постоянно меняющегося рынка и технологических вызовов. Именно поэтому организациям необходимо рассматривать наставничество как стратегический ресурс — важный элемент построения высокоэффективной команды и конкурентоспособного предприятия.



Рисунок 5 — Таблица с достоинствами профессионального наставничества для компаний и сотрудников

1. **Механизмы внедрения онбординга и менторства в организациях** Онбординг представляет собой фундаментальный этап адаптации новых сотрудников, направленный на их плавное вхождение в корпоративную среду и рабочие процессы. Его назначение — не просто ознакамливать новичков с правилами и оформлением, а создавать комплекс условий для комфортного начала работы и снижения стресса. Основные элементы этого этапа включают оформление первичных документов, знакомство с коллективом и проведение презентаций, раскрывающих миссию компании, внутренние регламенты и ключевые сервисы. Такой подход формирует у сотрудника ощущение поддержки и значимости, что способствует более быстрому переходу от новичка к продуктивному члену команды [19][21].

Внедрение онбординга предполагает участие разных подразделений организации: HR-службы отвечают за формальность процедур и сопровождение, непосредственные руководители — за адаптацию в профессиональной сфере, а наставники и коллеги играют существенную роль в повседневной поддержке. Практика применения менторства, бадди-системы и коучинга позволяет делегировать на опытных сотрудников задачи по обучению и социализации новичков в зависимости от их функционала и положения в компании. Например, наставники обучают сотрудников «первой линии», которые непосредственно работают с клиентами, тогда как «бадди» сопровождают «бек-офисных» работников, помогая им ориентироваться в офисных процедурах и культурных особенностях [20].

Для успешной реализации онбординга важно структурировать этапы и роли: первый рабочий день должен быть насыщен организованными событиями, которые включают как деловые, так и социально-коммуникативные активности. Далее следует сопровождение нового сотрудника наставником, который становится первым консультантом и помощником на период адаптации. Такой ментор поддерживает новичка в решении текущих задач и помогает быстрее погрузиться в специфику компании, уменьшая риск ошибок и повышая уверенность в своих силах [22].

Менторство обеспечивает персонализированное сопровождение, что особенно ценно в условиях разнообразия функций и уровней новых сотрудников. При этом для повышения эффективности программы важно обеспечить обучение самих наставников — развитие их коммуникативных и педагогических навыков, а также навыков обратной связи. По данным на 2024 год, обучение наставников проводят лишь в 21% компаний, что указывает на перспективу расширения данной практики. Организации, вкладывающие в подготовку наставников, получают более качественную помощь новичкам и стимулируют долгосрочную лояльность персонала [24].

Законодательные изменения с 2025 года закрепили принцип добровольности наставничества, требуя согласия как сотрудника, так и руководства. Это формальные рамки, которые подчеркивают необходимость формирования мотивации и правильного отбора наставников, поскольку успешность внедрения онбординга и менторства во многом зависит от личностных качеств и компетенций наставника [24].

Таким образом, онбординг и менторство в совокупности представляют многоуровневую систему адаптации, основанную на последовательно организованных этапах, распределении ролей и внимании к обучению наставников. Использование этих механизмов позволяет компаниям добиться более быстрой и качественной интеграции новых сотрудников, снижая риски текучести и повышая внутреннюю эффективность.

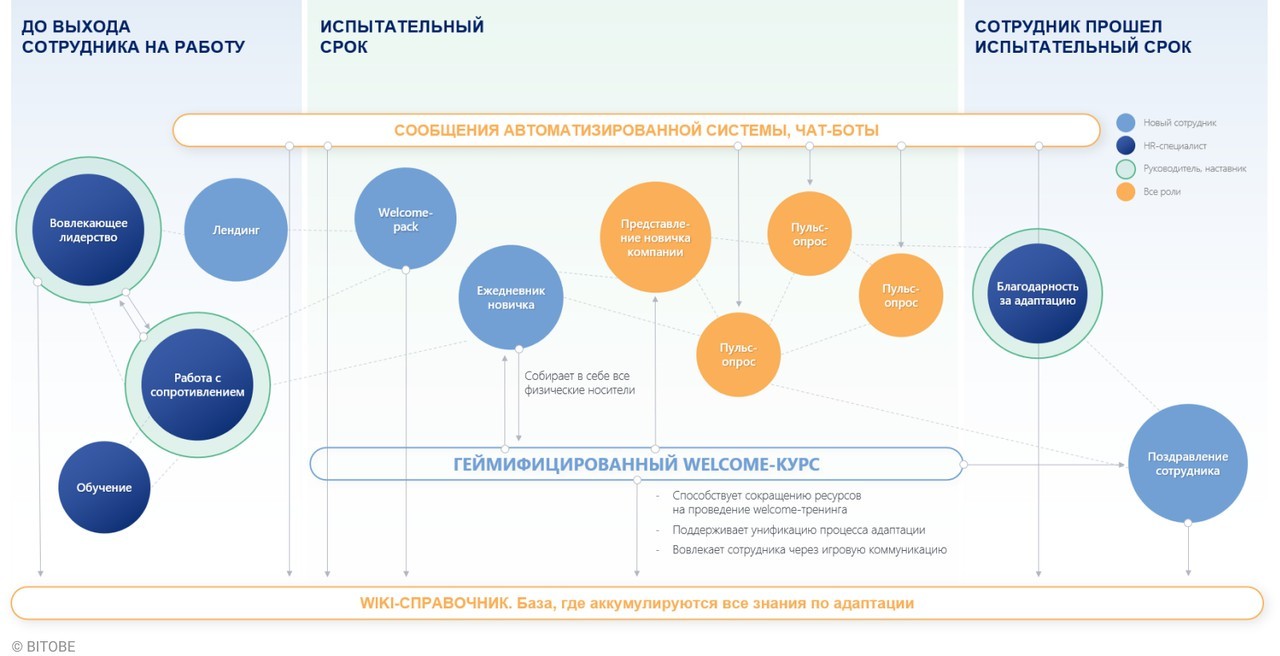


Рисунок 6 — Схема этапов внедрения программ онбординга и менторства в организациях

1. **Роль обучения и выбора наставников в успешной работе системы** Качество наставничества напрямую зависит от компетентности и профессионализма выбранных наставников. Компетентные руководители по этой роли обладают не только глубокими профессиональными знаниями и опытом, но и развитыми личностными качествами — коммуникабельностью, терпением, ответственностью и лидерскими навыками. Эти характеристики позволяют наставнику эффективно взаимодействовать с подопечными, создавать доверительную атмосферу и способствовать раскрытию потенциала новичков [10]. Кроме того, важным критерием становится методическая подготовленность наставника — умение структурированно и доступно передавать знания и навыки, что обеспечивает системность развития новых сотрудников [10][23].

Отбор наставников — это многоступенчатый и тщательно организованный процесс, который обычно курирует служба управления персоналом. Сотрудники службы проводят предварительный анализ кандидатов на предмет их профессиональной результативности, опыта работы на текущей должности не менее года, трудовой дисциплины и лояльности компании. Особое внимание уделяется личностным качествам и способности руководить обучающим процессом. Только сотрудники, соответствующие данным критериям, получают статус наставника, а процесс оформления включает формирование пар

«наставник – новичок» с учётом профессиональной совместимости и индивидуальных особенностей участников программы [10][25].

Процедура обучения наставников предусматривает комплексную подготовку, направленную не только на передачу теоретических знаний, но и на развитие практических навыков взаимодействия и поддержки. Начальный этап включает вводные беседы с HR-менеджером и специалистами по подбору персонала, нацеленные на создание взаимопонимания и согласование ожиданий обеих сторон. Затем осуществляется разработка индивидуального плана обучения новичков и подбор эффективных методических материалов и инструментов, что способствует качественному сопровождению процесса адаптации и

профессионального роста [23].

Компании также организуют курсы повышения квалификации для наставников, где акцент делается на развитие коммуникативных навыков, педагогических подходов и методов обратной связи. Такая подготовка повышает эффективность их работы и способствует снижению риска профессионального выгорания. Важной составляющей является регулярный мониторинг результатов деятельности наставников со стороны службы управления персоналом, а также организация обратной связи, которая позволяет вовремя корректировать программу и поддерживать мотивацию участников [25].

Для стимулирования активности наставников практикуется предоставление материального и нематериального поощрения. Обычно оно представляет собой дополнительную надбавку к заработной плате на период выполнения функций наставника, а также премии по итогам успешного выполнения программы. Такое вознаграждение не только признаёт значимость работы наставника, но и способствует укреплению его мотивации и ответственности [25].

Таким образом, успешное функционирование системы наставничества требует комплексного и системного подхода к выбору, обучению и поддержке наставников. Необходимо не только тщательно подбирать кандидатов с нужными компетенциями и личностными качествами, но и создавать для них условия развития, учитывая профессиональное и психологическое сопровождение. Такой подход обеспечивает высокое качество менторства, максимальный эффект для новичков и способствует формированию устойчивой корпоративной культуры и кадрового потенциала компании.



Рисунок 7 — Ключевые аспекты отбора и обучения наставников для эффективной передачи знаний

1. **Оплата труда наставников: текущая практика и перспективы изменений** В российских организациях до 2025 года практика оплаты труда наставников не была формально закреплена на законодательном уровне, что приводило к значительной вариативности в подходах и условиях выплаты доплат. Наставничество в большинстве случаев осуществлялось на добровольной основе, а материальное стимулирование зависело от внутренней политики конкретной компании, отраслевых соглашений или неформальных решений руководства [13][9]. В государственных и муниципальных учреждениях доплаты наставникам регулировались региональными и ведомственными нормативными актами, однако общий правовой стандарт отсутствовал.

С 1 марта 2025 года вступают в силу положения Федерального закона от 9 ноября 2024 года № 381-ФЗ и новая статья 351.8 Трудового кодекса Российской Федерации, которая официально закрепляет статус наставничества как дополнительной оплачиваемой работы. Такая деятельность осуществляется по письменному согласию сотрудника и плотно регулируется через трудовой договор или дополнительное соглашение, где прописываются содержание, сроки и формы наставничества [18][7]. Закон устанавливает, что оплате подлежат только те обязанности наставника, которые выполняются по поручению работодателя и в рамках согласованных условий.

Размер и условия оплаты наставничества должны соответствовать существующим в организации системам оплаты труда, при этом выплаты не могут быть ниже размеров, установленных нормативными актами, коллективными договорами или соглашениями в конкретной отрасли. В государственных и муниципальных структурах размер доплаты определяется многоуровневыми нормативными правовыми актами — федеральными, региональными и муниципальными. В частном секторе порядок и размеры выплат формируются работодателем самостоятельно, основываясь на локальных актах и коллективных соглашениях [2][13].

Процедура оформления наставничества предусматривает обязательное получение письменного согласия сотрудника, а также возможность досрочного

отказа от выполнения функций наставника по инициативе любой из сторон с уведомлением минимум за три рабочих дня. Этот механизм повышает гибкость и добровольный характер участия в программе наставничества, стимулируя заинтересованность и ответственность обеих сторон [18][7].

До введения нового законодательства в ряде отраслей уже существовали специальные соглашения, регулирующие вопросы наставничества и оплаты. Например, в жилищно-коммунальном хозяйстве и на государственной службе применялись отдельные положения, признававшие значимость и необходимость дополнительного материального стимулирования наставников. Однако эти меры оставались разрозненными и не обеспечивали единых условий по всей стране [13].

Введение новой статьи 351.8 Трудового кодекса и закрепление оплаты труда наставников в федеральном законе создают предпосылки для унификации и развития системы мотивации наставничества на российском рынке труда. Это позволит организациям выстраивать прозрачные и справедливые механизмы вознаграждения, что повысит заинтересованность сотрудников в выполнении роли наставника, снизит риски стихийного и неформального участия, а также поддержит развитие профессиональных навыков и передачу опыта внутри коллектива [2][7].

Таким образом, с марта 2025 года российские компании обязаны системно оформлять и оплачивать работу наставников, учитывая требования законодательства и особенности своей отрасли. Это существенно изменит нынешнюю практику и создаст новые стимулы для эффективного функционирования систем наставничества, обеспечивая устойчивое развитие кадрового потенциала организаций.



Рисунок 8 — Схема, иллюстрирующая процесс наставничества и взаимодействие между наставником и подопечным

# Нормативно-правовое регулирование системы наставничества с 2025 года

С 1 марта 2025 года вступают в силу изменения, внесённые Федеральным законом № 381-ФЗ от 09.11.2024, предусматривающие новое нормативное регулирование наставничества в рамках Трудового кодекса Российской Федерации. Закон вводит статью 351.8, которая впервые закрепляет правовой статус работы наставников, определяя наставничество как выполнение сотрудником по письменному согласию и по поручению работодателя функций по оказанию помощи другому работнику в освоении профессиональных навыков на рабочем месте.

Статья 351.8 устанавливает принцип добровольности исполнения обязанностей наставника, запрещая принуждение к этой деятельности без согласия работника. Документ требует обязательного закрепления в трудовом договоре или дополнительном соглашении содержания наставничества, сроков его реализации и форматов выполнения, что обеспечивает прозрачность и формальную основу взаимодействия между работодателем и наставником.

Законодательно утверждается, что наставничество является оплачиваемой работой. Размер и условия оплаты могут регулироваться коллективными договорами, соглашениями или локальными нормативными актами, формируя гибкую систему материального стимулирования. При этом работник вправе в любой момент отказаться от исполнения данных обязанностей без негативных последствий, равно как и работодатель обязан предупредить о прекращении поручения не менее чем за три рабочих дня.

Особое внимание уделяется созданию дополнительных мотивирующих мер для сотрудников, берущих на себя функции наставника, что должно способствовать широкому распространению и систематизации этого института в российской трудовой практике. Законодательные изменения направлены на формализацию и унификацию условий наставничества, обеспечивая правовую защиту и прозрачность отношений в данной сфере.

Таким образом, введение новых правовых норм представляет собой важный

шаг в развитии системы наставничества, создавая устойчивую правовую базу для её эффективного функционирования и стимулируя работодателей к активному внедрению программ менторства в организационную практику [7] [27][28][6][30].

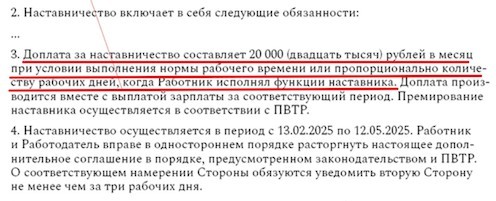


Рисунок 9 — Документ с законодательными изменениями, регулирующими систему наставничества

# Заключение

В ходе исследования выявлены ключевые проблемы, связанные с недостаточной системностью и стандартизацией процессов наставничества в российских компаниях. Несмотря на растущий интерес к данной практике, многие организации сталкиваются с трудностями в организации эффективного отбора, обучения и мотивации наставников, а также с отсутствием единого подхода к оплате их труда. Эти проблемы препятствуют полноценному раскрытию потенциала наставничества как инструмента подготовки квалифицированных кадров.

Основными задачами работы стали анализ текущего состояния и статистики использования наставничества, изучение его роли в кадровом развитии, а также исследование механизмов внедрения онбординга и менторства на предприятиях. Кроме того, уделено внимание нормативно-правовому обеспечению этой деятельности и оценке перспектив совершенствования системы оплаты труда наставников.

Рассмотренные разделы продемонстрировали, что эффективная система наставничества способствует ускоренной адаптации новых сотрудников, повышению профессионального уровня и укреплению корпоративной культуры. Анализ статистических данных подтвердил массовое распространение менторских программ в различных отраслях экономики и их влияние на снижение текучести кадров и повышение производительности труда. Особое значение имеет комплексный подход к выбору и обучению

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| наставников, | позволяющий повысить качество | передачи опыта | и |
| стимулировать | профессиональное развитие как | наставляемых, так | и |
| наставников. |  |  |  |

Значительные изменения в нормативно-правовом поле с 2025 года, включая введение статьи 351.8 Трудового кодекса РФ, обеспечили правовую основу для систематизации и мотивации наставнической деятельности. Новая законодательная база способствует формированию прозрачных и справедливых условий работы наставников, что усиливает заинтересованность сотрудников в

участии в программе и повышает эффективность ее реализации.

Преимущества введения формализованной системы наставничества оказывают положительное влияние на устойчивое развитие бизнеса, укрепляя кадровый потенциал, снижая издержки на адаптацию и обучение, а также способствуя формированию сильной корпоративной культуры. Это создает условия для повышения конкурентоспособности российских предприятий в условиях глобальных изменений рынка труда и технологического прогресса.

Таким образом, организация наставничества представляется важным стратегическим ресурсом для компаний, нацеленным на долгосрочное развитие и укрепление позиций на рынке. Будущие исследования и практические внедрения должны быть направлены на совершенствование механизмов отбора и обучения наставников, развитие систем мотивации и расширение законодательного регулирования, что позволит сделать процесс подготовки квалифицированных кадров более эффективным, системным и устойчивым.

# Библиография

1. &lt;Письмо&gt; Минпросвещения России N АЗ-1128/08, Профсоюза... [Электронный ресурс] // edu-eao.ru - Режим доступа: https://edu-eao.ru/wp- content/uploads/2021/05/pismo-minprosveshheniya-rossii-1.pdf, свободный. - Загл. с экрана
2. 29.11.2024 В ТК РФ закрепили правила оформления и оплаты... [Электронный ресурс] // its.1c.ru - Режим доступа: https://its.1c.ru/db/content/newscomm/src/492222.htm, свободный. - Загл. с экрана
3. Бизнес-наставничество – где руководителям... [Электронный ресурс] // ast- academy.ru - Режим доступа: https://ast-academy.ru/blog/biznes\_nastavnicestvo\_gde\_rukovoditelam\_i\_predprinim atelam\_iskat\_pomosi/, свободный. - Загл. с экрана
4. В 38% российских компаний действует система наставничества... [Электронный ресурс] // hrlogia.ru - Режим доступа: https://hrlogia.ru/tpost/i7t307kyb1-v-38-rossiiskih-kompanii-deistvuet-siste, свободный. - Загл. с экрана
5. В России количество работодателей, предлагающих программы... [Электронный ресурс] // incrussia.ru - Режим доступа: https://incrussia.ru/news/v- rossii-kolichestvo-rabotodatelej-predlagayushhih-programmy-nastavnichestva-za- god-vyroslo-na-27/, свободный. - Загл. с экрана
6. В ТК РФ закрепили правила оформления и оплаты... [Электронный ресурс] // its.1c.ru - Режим доступа: https://its.1c.ru/db/newscomm/content/492222/hdoc, свободный. - Загл. с экрана
7. В ТК РФ закреплены гарантии для работников, выполняющих... [Электронный ресурс] // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru/) - Режим доступа: https://[www.consultant.ru/law/hotdocs/86958.html,](http://www.consultant.ru/law/hotdocs/86958.html) свободный. - Загл. с экрана
8. В российских компаниях новые сотрудники все чаще... | Forbes.ru [Электронный ресурс] // [www.forbes.ru](http://www.forbes.ru/) - Режим доступа: https://[www.forbes.ru/education/532884-v-rossijskih-kompaniah-novye-sotrudniki-](http://www.forbes.ru/education/532884-v-rossijskih-kompaniah-novye-sotrudniki-) vse-case-polucaut-podderzku-nastavnikov, свободный. - Загл. с экрана
9. Доплата за наставничество в 2024 году - Бухгалтерия.ru [Электронный ресурс] // [www.buhgalteria.ru](http://www.buhgalteria.ru/) - Режим доступа: https://[www.buhgalteria.ru/article/doplata-za-nastavnichestvo-v-2024-godu,](http://www.buhgalteria.ru/article/doplata-za-nastavnichestvo-v-2024-godu) свободный. - Загл. с экрана
10. Как оформить наставничество в организации: пошаговая... [Электронный ресурс] // sky.pro - Режим доступа: https://sky.pro/wiki/management/kak-oformit- nastavnichestvo-v-organizatsii-poshagovaya-instruktsiya/, свободный. - Загл. с экрана
11. Комиссия по наставничеству подвела итоги работы за 2024 год... [Электронный ресурс] // opora.ru - Режим доступа: https://opora.ru/news/otraslevoe-razvitie/komissiya-po-nastavnichestvu-podvela- itogi-raboty-za-2024-god-i-opredelila-plany-na-2025-god/, свободный. - Загл. с экрана
12. НАСТАВНИЧЕСТВО [Электронный ресурс] // mon.tatarstan.ru - Режим доступа: https://mon.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub\_2858362.pdf, свободный. - Загл. с экрана
13. Наставничество - как с 1 марта 2025 года оформлять и оплачивать [Электронный ресурс] // taxcom.ru - Режим доступа: https://taxcom.ru/baza- znaniy/kadrovaya-otchetnost/stati/kak-s-1-marta-2025-goda-oformlyat-i-oplachivat- nastavnichestvo/, свободный. - Загл. с экрана
14. Наставничество в бизнесе: зачем предпринимателю нужен ментор [Электронный ресурс] // kdelu.vtb.ru - Режим доступа: https://kdelu.vtb.ru/articles/zachem-predprinimatelyu-mentor-i-kak-on-mozhet- pomoch-biznesu/, свободный. - Загл. с экрана
15. Наставничество как инструмент развития бизнеса [Электронный ресурс] // hh.ru - Режим доступа: https://hh.ru/article/31402, свободный. - Загл. с экрана
16. Наставничество как элемент системы развития персонала... [Электронный ресурс] // [www.kaus-group.ru](http://www.kaus-group.ru/) - Режим доступа: https://[www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/tranings/material/1320/,](http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/tranings/material/1320/) свободный. - Загл. с экрана
17. Наставничество: что это, какие у него цели... / Skillbox Media [Электронный ресурс] // skillbox.ru - Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/chto- takoe-nastavnichestvo-i-kak-ego-ispolzuyut-v-biznese/, свободный. - Загл. с экрана
18. Новые правила оплаты труда наставников... | Новости: ГАРАНТ.РУ [Электронный ресурс] // [www.garant.ru](http://www.garant.ru/) - Режим доступа: https://[www.garant.ru/news/1766652/,](http://www.garant.ru/news/1766652/) свободный. - Загл. с экрана
19. Онбординг новых сотрудников: план, этапы и примеры адаптации... [Электронный ресурс] // [www.bitrix24.ru](http://www.bitrix24.ru/) - Режим доступа: https://[www.bitrix24.ru/journal/onboarding/,](http://www.bitrix24.ru/journal/onboarding/) свободный. - Загл. с экрана
20. Онбординг сотрудников: как этому помогает наставничество [Электронный ресурс] // skillbox.ru - Режим доступа: https://skillbox.ru/media/corptrain/onbording-sotrudnikov-kak-etomu-pomogaet- nastavnichestvo/, свободный. - Загл. с экрана
21. Онбординг сотрудников: что это простыми словами и как его... [Электронный ресурс] // journal.sovcombank.ru - Режим доступа: https://journal.sovcombank.ru/rabota/onbording-chto-eto-etapi-soprovozhdeniya- novih-sotrudnikov, свободный. - Загл. с экрана
22. Онбординг сотрудников: что это, как провести, этапы... [Электронный ресурс] // emailmatrix.ru - Режим доступа: https://emailmatrix.ru/blog/beginner- onboarding/, свободный. - Загл. с экрана
23. Программа наставничества/менторства новых... | StartExam [Электронный ресурс] // [www.startexam.ru](http://www.startexam.ru/) - Режим доступа: https://[www.startexam.ru/journal/likbez/programma-nastavnichestva-mentorstva-](http://www.startexam.ru/journal/likbez/programma-nastavnichestva-mentorstva-) novykh-sotrudnikov-v-organizatsii/, свободный. - Загл. с экрана
24. Программа наставничества: примеры и советы по созданию | Клерк [Электронный ресурс] // [www.klerk.ru](http://www.klerk.ru/) - Режим доступа: https://[www.klerk.ru/blogs/ispring/655209/,](http://www.klerk.ru/blogs/ispring/655209/) свободный. - Загл. с экрана
25. СТАНДАРТ [Электронный ресурс] // szn.gov74.ru - Режим доступа: https://szn.gov74.ru/files/upload/szn/дополнительно/соцпартнерство/наставники/

03. стандарт наставничества.pdf, свободный. - Загл. с экрана

1. ФГБУ Российская академия образования [Электронный ресурс] // www.csp- ugra.ru - Режим доступа: https://[www.csp-ugra.ru/upload/dok/концепция](http://www.csp-ugra.ru/upload/dok/концепция) развития наставничества в российской федерации.pdf, свободный. - Загл. с экрана
2. Федеральный закон от 09.11.2024 N 381-ФЗ... — Контур.Норматив [Электронный ресурс] // normativ.kontur.ru - Режим доступа: https://normativ.kontur.ru/document?moduleid=1&amp;documentid=481821, свободный. - Загл. с экрана
3. Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ Официальное... [Электронный ресурс] // publication.pravo.gov.ru - Режим доступа: [http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411090013,](http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411090013) свободный. - Загл. с экрана
4. Что такое система наставничества и как ее эффективно создать [Электронный ресурс] // pro.rabota.ru - Режим доступа: https://pro.rabota.ru/guidance, свободный. - Загл. с экрана
5. №1023882-8 Законопроект :: Система обеспечения... [Электронный ресурс] // sozd.duma.gov.ru - Режим доступа: https://sozd.duma.gov.ru/bill/1023882-8, свободный. - Загл. с экрана