



**МЕТОДИЧЕСКОЕ  
ПОСОБИЕ**

**«МЕТОДИКА  
ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ  
АСТАВНИЧЕСТВА В ВОЕННЫХ  
УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ»**

**Методический отдел ЦДРА**

[www.cdra.ru](http://www.cdra.ru)

2023

Методическое пособие «Методика организации системы наставничества в военных учреждениях культуры» разработано для руководителей и специалистов военных учреждений культуры с целью внедрения наставничества в повседневную практику военных учреждений культуры. В пособии разобрано понятие, система, принципы и формы работы наставничества.

**Ответственный за выпуск:**

начальник методического отдела  
заслуженный работник культуры РФ  
Хробостов Д.В.

**Составитель:**

заместитель начальника методического отдела  
заслуженный работник культуры РФ  
Гурьянова Е.К.

**Компьютерная обработка материала:**

Гурьянова Е.К.

**Координационно-методический совет:**

начальник группы (взаимодействия с военными учреждениями культуры)  
Рынзина Л.С.;

начальник группы (информационно-методической) Гасилина А.О. ;

заведующий кабинетом (методический) Шабалина А.В.;

ведущий методист Дмитриченко В.А.;

ведущий методист Федосеев А.Н.;

методист Капанина М.Н.;

методист Иванов Ю.Е.;

методист Тутынин В.Л.;

методист Стулова Н.В.;

методист Приступницкий Г.В.;

методист Десятова Н.Ю.

**Отзывы и предложения просим направлять по адресу:**

129110, Москва, Суворовская пл., дом 2, стр. 1  
Центральный Дом Российской Армии имени М.В.Фрунзе  
Методический отдел  
Контактные телефоны: 8 (495) 681-56-17, 8 (495) 688-28-07

## СОДЕРЖАНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ.....**

### **СТРУКТУРА НАСТАВНИЧЕСТВА**

**Цели.....**

**Виды.....**

**Формы  
наставничества.....**

### **ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ВОЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ**

**Критерии эффективности наставничества в военном учреждении  
культуры.....**

**Функции наставника и нового  
работника.....**

**Этапы процесса обучения  
.....**

**Как внедрить наставничество?  
Рекомендации.....**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....**

*Наставник – учитель, воспитатель, руководитель.  
С.И.Ожегов*

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время государственную политику в сфере культуры выделяют в приоритетное национальное направление политики Российской Федерации и признают ее одним из главных векторов увеличения качества жизни и гармонизации общественных отношений, залогом динамичного социально-экономического развития, гарантом сохранения единого культурного пространства и территориальной целостности России.

В связи с этим особая роль отводится культурным институтам, напрямую обеспечивающим своей деятельностью выполнение стратегических задач государства в области культуры. Одной из основных сфер, на которые возложено осуществление государственной культурной политики, является усиление социальной востребованности деятельности культурно-досуговой институции.

Наш разговор пойдет о военной культуре и военных учреждениях культуры. Оказание качественных услуг в сфере военной культуры зависит от обеспеченности культурно-досуговой сферы специалистами и от уровня их профессиональной подготовки. В настоящее время обеспечение военных учреждений культуры молодыми профессиональными кадрами является актуальной проблемой, а институт наставничества может быть одним из основных механизмов по ее решению.

Указом Президента Российской Федерации № 401 от 27 июня 2022 года 2023 год объявлен Годом педагога и наставника. Актуальность понятия «наставничество» повышается. И военные учреждения культуры не исключение. Следует учитывать, что кадровый персонал – это творческие люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, что коренным образом отличает их от других.

Профессиональное становление молодых специалистов является важнейшим компонентом кадровой работы в культурно-досуговой сферы. На развитие молодых специалистов в значительной степени влияют первые годы работы, которые в дальнейшем и определяют позиции специалиста в профессиональной среде. Поступая на работу, выпускник учебного заведения активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри коллектива, усваивает новые нормы и ценности учреждения, согласовывая с ними свою индивидуальную позицию.

Основную роль в процессе успешной профессиональной и психологической адаптации играют руководители, разрабатывающие комплекс мероприятий, который позволяет молодому человеку найти правильный путь в применении теоретических знаний на практике и сформировать интерес к работе, к содержанию деятельности учреждения. В этих условиях процесс адаптации проходит качественно и безболезненно.

Помимо внешних факторов, формирующих кадровую проблему, существуют и внутренние противоречия. Очень часто в культурной среде можно наблюдать отсутствие желания у профессионалов делиться накопленным опытом и навыками с молодыми сотрудниками. Данные особенности творческих работников сформированы внутренними комплексами. В этой связи опытные специалисты не только не стремятся помочь молодым специалистам адаптироваться в новых условиях, но всячески стараются подчеркнуть их ошибки.

В данных условиях институт наставничества, как никакой другой способен устранить недопонимания и конфликты в среде военных учреждений культуры. Наставничество как способ подготовки специалиста в военном учреждении культуры давно используется в повседневной жизни. Вновь пришедший молодой специалист нуждается в наставнике для адаптации и профессионального становления в новом коллективе. В Приказе Министра обороны Российской Федерации № 803 от 28.12.2021 г. говорится: «К индивидуальным формам военно-политической работы относятся: индивидуальная помощь и наставничество (п.11)».

Разберем понятия «наставничество» и «наставник».

В настоящее время существует несколько определений понятий «наставничество» и «наставник».

В словаре В.Даля понятие «наставник» толкуется как «учитель или воспитатель, руководитель», «наставничество» как «звание, должность, дело наставника». Аналогично рассматривается понятие «наставник» и в толковом словаре русского языка С.И.Ожегова и Н.Ю.Шведовой.

Наставник – человек, обладающий определенным опытом и знаниями, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

В современной трудовой сфере наставничество – это в первую очередь система обучения новых работников полноценному исполнению трудового процесса. При этом данный метод обучения предполагает наличие определенных, свойственных только для него, особенностей. Сейчас методы наставничества в сфере военной культуры остаются актуальными, хоть и не единственными в вопросах адаптации персонала. Непосредственно трудовое законодательство никак не регламентирует институт наставничества и подобную модель обучения, оставляя решение о возможности её применения непосредственно за руководителем учреждения.

Наставник (ментор) – высококвалифицированный работник учреждения, который передает свои знания и опыт, обучает эффективным

приемам труда, повышает квалификационный и профессиональный уровень ученика, развивает способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности. Наставник является олицетворением корпоративной культуры и принятых норм для новичков и молодых руководителей. Он помогает менее опытному коллеге войти в курс дела, успешно пройти испытательный срок, найти свое место в новом коллективе.

Ученик – лицо, поступившее на работу, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей, перенимает опыт у своего наставника, несет ответственность наравне с наставником за реализацию своего индивидуального плана развития на период испытательного срока или стажировки, участвует в обсуждении промежуточных и итоговых результатов наставничества. К ученикам могут относиться: стажеры/ практиканты; молодые сотрудники без опыта работы; новые работники. В пособии обобщим эти понятия, называя ученика новым работником.

## **СТРУКТУРА НАСТАВНИЧЕСТВА**

### **Цели**

В настоящее время наставничество в военных учреждениях культуры приобретает новые черты и продвигается в новые сферы. Наставники в главной мере основываются на улучшении имеющихся знаний и профессиональных умений. Иначе говоря, учат тому, что сами умеют.

Цели наставничества:

- оптимизация процесса адаптации нового работника в сфере военной культуры;
- организация процесса профессионального обучения работника на рабочем месте;
- преодоление разрыва между обучением и достижением результата;
- формирование у нового работника понимания норм и традиций, существующих в военном учреждении культуры, задач и должностных обязанностей, своей роли в команде;
- реализация индивидуального подхода к процессу обучения работника с учетом уровня его подготовки и психологических особенностей;
- достижение необходимой эффективности работы нового работника в максимально короткие сроки, раскрытие его потенциала;
- реализация промежуточного контроля знаний с возможной постановкой вопроса о дальнейшей целесообразности обучения работника;
- оценка личностных и деловых качеств, которые работник демонстрирует в период стажировки.

Основным преимуществом наставничества является то, что процесс обучения индивидуален и обучение возможно прямо на рабочем месте.

## **Виды**

Существует 2 основных вида наставничества: формальное наставничество и неформальное наставничество. Рассмотрим их применительно к военным учреждениям культуры.

### Формальное наставничество

Наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении в учреждении культуры, где есть возможность на наглядном примере новому работнику увидеть, как выстроен и работает тот или иной процесс.

### Неформальное наставничество

(чаще всего идет вместе с формальным наставничеством)

Наставник помогает разобраться и быстрее начать ориентироваться в корпоративных ценностях и принятых нормах в учреждении, знакомит с коллегами из различных подразделений учреждения. Данный тип наставничества особо важен для представителей молодого поколения, которым важно чувствовать свою значимость и возможность быть услышанными.

Приведу примеры других видов наставничества.

Менторинг – метод передачи знаний и управленческого (лидерского) опыта. Менторская деятельность подразумевает помощь в карьерном, социальном и ценностном развитии ученика, которую он получает исходя из зрелости и опыта своего ментора (наставника).

Реверсивное наставничество. Опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области цифровых технологий и интернет-коммуникаций, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

## **Формы наставничества**

Наставничество бывает:

1. коллективным (несколько наставников на группу работников или одного работника);

2. групповым (один наставник на группу работников);
3. персональным (один наставник на одного работника).

Чаще всего можно встретить персональное наставничество, которое является более результативным.

Наставничество – это постоянный диалог, межличностная коммуникация, следовательно, наставник, прежде всего, должен быть терпеливым и целеустремленным.

Элементарно модель передачи опыта выглядит так: Расскажи – Покажи – Сделай.

#### Принципы наставничества:

- конструктивное профессиональное взаимодействие;
- добровольность;
- взаимный интерес.

#### Задачи наставничества:

- повышение качества подготовки и квалификации работников;
- развитие у новых работников позитивного отношения к работе;
- экономия времени руководителя учреждения, подразделения на обучение и оценку новых работников;
- снижение текучести персонала.

#### Стили наставничества:

- мастер объяснения;
- мастер примера;
- мастер практики.

#### Компоненты системы наставничества:

- заинтересованность учреждения культуры в профессиональном росте своих сотрудников;
- конкретные цели, задачи, программы деятельности субъектов, включенных в систему наставничества;
- процесс профессиональной адаптации нового работника;
- межличностное общение между наставником и обучаемым в процессе взаимодействия.

К слову! Можно и лучше организовать этот процесс на сугубо добровольной основе.

## **ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ВОЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ**

### 1. Планирование и внедрение



Определение должностных позиций, подлежащих наставничеству, перечень профессиональных и корпоративных компетенций для этих должностей. Выпуск распорядительного и методического документа, описывающего и регламентирующего порядок наставничества в военном учреждении культуры.

## 2. Отбор наставников

Оценка персонала со стажем работы в учреждении более двух лет, высокими показателями эффективности деятельности, положительной оценкой руководителя и коллег.

## 3. Обучение

Передача знаний, умений и навыков новому работнику.

## 4. Оценка результата

Подводятся итоги как профессионального уровня работника, так и его лояльности к истории, нормам и корпоративным ценностям учреждения.

## 5. Изменения процедуры наставничества, поощрение лучших наставников

Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования, проводится на основе анализа обратной связи всех участвующих в наставничестве в учреждении: наставника, нового работника, непосредственного руководителя. Поощрение лучших наставников – необходимая демонстрация важности данного процесса в учреждении, оценка вклада наставников в подготовку нового поколения, адаптации молодых работников.

### **Критерии эффективности наставничества в военном учреждении культуры**

Учетом эффективности работающей (внедренной) системы наставничества может служить анализ ряда показателей при работе с персоналом до и после наставничества. Военное учреждение культуры может использовать собственные метрики эффективности исходя из целей, которые в первую очередь преследуются наставничеством в учреждении.

Критерии эффективности системы наставничества должны соответствовать следующим условиям:

- Простота. Информация для подсчета эффективности должна быть легко собираемой, легко подсчитываемой и переводимой в графический вид;

- Адаптивность. Все критерии оценки должны быть напрямую связаны с учетной системой учреждения, легко включаться в нее и иметь потенциал для перевода в другие типы учетных систем;

- Показательность. Результаты внедрения системы наставничества должны иллюстрировать и расчетным путем показывать эффективность прилагаемых учреждением усилий и средств в количественных и качественных единицах. Например:

- % текучести до внедрения / % текучести после внедрения;
- затраты на обучение до внедрения / затраты на обучение после внедрения;
- % вовлеченности персонала;
- сокращение срока вхождения в должность.

### **Функции наставника и нового работника**

- принятие своего нового статуса наставника;
- консультирование новичка, помощь в освоении новых норм поведения;
- введение его в коллектив учреждения культуры, знакомство с корпоративными ценностями, с передачей правил делового и внеслужебного общения, традиций и стандартов поведения;
- наблюдение за тем, как он решает поставленные задачи;
- составление плана профессиональной адаптации;
- определение «слабых мест», рекомендации по их устранению.

Процесс передачи знаний и освоения новых навыков требует от наставника и нового работника определенных действий, соблюдения своих зон ответственности и пользования своими правами.

#### Наставник несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения функций в рамках наставничества, уровень подготовки нового работника, а также объективность итоговой оценки;
- соблюдение обучающимся работником требований охраны труда и техники безопасности, стандартов, правил внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;
- достижение поставленных в рамках наставничества целей.

#### Функции нового работника:

- качественно исполнять обязанности, выполнять задания в рамках обучающих мероприятий в соответствии с нормами, стандартами и требованиями, установленными в учреждении;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- по требованию наставника представлять отчет о выполненной работе;
- в случае необходимости или по требованию наставника пройти аттестацию (оценку).

#### Новый работник имеет право:

- обращаться за помощью не только к наставнику, но и к руководителю структурного подразделения;
- вносить предложения относительно обучающих мероприятий и выполнения практических заданий;
- обращаться в отдел (отделение) кадров по вопросам, связанным с методическим и организационным сопровождением наставничества;
- в случае получения неудовлетворительной оценки по результатам аттестации (оценки) повторно пройти оценочные мероприятия;
- в случае невыполнения наставником своих обязанностей в рамках наставничества ходатайствовать о смене наставника перед руководителем структурного подразделения.

#### Новый работник несет ответственность за:

- качественное и своевременное выполнение своих обязанностей и требований наставника в период наставничества;
- соблюдение требований охраны труда и техники безопасности, стандартов, правил внутреннего трудового распорядка.

На основе данных рекомендаций можно разработать Положение о наставничестве.

### **Этапы процесса обучения**

Передавать знания и обучать менее опытных работников рекомендуется, используя отработанную последовательность шагов, соблюдение которой приводит к нужному результату. Процесс обучения строится на законах восприятия и имеет свой алгоритм, который приводит (при точном ему следовании) к выработке у обучаемого нужного навыка.

5 шагов во время этапа «обучение»:

#### **РАССКАЗАТЬ**

На данном этапе наставник выясняет уровень знаний работника и его понимание отдельного рабочего процесса. При этом наставник рассказывает

об особенностях процесса в рамках учреждения и осуществляет заполнение пробелов в теоретических знаниях работника.

#### ПОКАЗАТЬ

Наставник осуществляет практическую демонстрацию необходимого исполнения рабочего процесса, а также обеспечивает доведение до сведения работника полного необходимого алгоритма действий для выполнения требуемой трудовой функции.

#### СДЕЛАТЬ ВМЕСТЕ

На данном этапе работник, пользуясь полученными практическими знаниями, под контролем наставника пытается сам выполнить свою трудовую задачу. Наставник, в свою очередь, обеспечивает контроль действий работника, их корректировку и рассматривает возможные ошибки, равно как и дает оценку результату.

#### ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ НАСТАВЛЯЕМОМУ СДЕЛАТЬ САМОМУ ПОД ПРИСМОТРОМ НАСТАВНИКА, ДАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

На данном этапе задача наставника – максимально предоставить свободу в выполнении задачи, а после выполнения задачи полностью или частично (на усмотрение наставника) – провести беседу с детальным анализом что получилось сделать, что необходимо улучшить.

#### ПРЕДЛОЖИТЬ УЧЕНИКУ СДЕЛАТЬ САМОМУ И ИЗЛОЖИТЬ НАСТАВНИКУ, ЧТО ОН СДЕЛАЛ

Принцип этапа аналогичен предыдущему, но здесь даем возможность работнику самостоятельно проанализировать, что получилось, что необходимо исправить, улучшить в своих действиях.

Вышеизложенные шаги являются лишь основной схемой – на практике процесс применения наставничества в военном учреждении культуры требует более глубокого подхода, имеет свою специфику.

Наставничество может применяться при условии наличия хотя бы одного работника, который мог бы выступить наставником. Но несмотря на большое количество преимуществ, у наставничества имеются и определенные недостатки, что ограничивает сферу применения подобного метода обучения во многих ситуациях. Так, к минусам наставничества в военном учреждении культуры можно отнести следующие характерные черты подобного механизма:

Субъективность. При организации наставничества оценка новых работников и эффективность применения обучения во многом зависит от личных качеств и личного отношения самих наставников к новым работникам и самому наставничеству в целом. Поэтому существуют определенные риски отсутствия объективного восприятия.

Высокая нагрузка на наставников. Если выбранные в качестве наставников работники все свое рабочее время исполняют свои основные обязанности, у них может не хватать времени на наставничество. Либо же, само наставничество будет сказываться на эффективности их труда.

## **Как внедрить наставничество? Рекомендации**

Процедура внедрения наставничества требует от руководителя хоть и не слишком большого количества действий, но все же определенного внимания к отдельным аспектам подобной системы обучения. Так, в первую очередь необходимо зафиксировать данную систему в локальных нормативных актах. Примером такового акта может служить положение о наставничестве, где будет рассмотрен порядок применения данной системы, основные права и обязанности наставников и обучающихся работников и иные нюансы, обеспечивающие правовую базу обучения в рамках учреждения. Особое внимание работодателю следует уделить подбору наставников. Так, наставник должен одновременно соответствовать всем нижеизложенным критериям:

### Профессионализм.

Наставник должен обладать исчерпывающими знаниями и опытом работы в своей сфере деятельности. Неопытный сотрудник, который сам до конца не знает всех особенностей и нюансов своей должности в рамках учреждения культуры не может быть эффективным наставником.

### Личная заинтересованность.

Наставник должен быть заинтересован в своей деятельности, иначе любая эффективность подобной системы обучения будет минимальной. Эффективным методом мотивации работников в данном случае будет предоставление определенных стимулирующих доплат (поощрений) за наставничество.

### Авторитет.

Наставник должен обладать определенным авторитетом как у коллег, так и у непосредственного подчиненного и руководства. При его отсутствии эффективность обучения может быть значительно снижена.

### Навыки обучения.

Далеко не каждый профессионал и авторитетный специалист обладает необходимыми навыками передачи знаний другим сотрудникам. Поэтому наставником должен быть работник, также хорошо отличающийся педагогическими способностями – однако наличия соответствующего образования в данном случае не требуется.

Система наставничества требует не только эффективного контроля новых работников со стороны самих наставников. Для нивелирования возможных негативных факторов применения данной системы, в особенности рисков субъективного восприятия, необходимо проводить регулярную проверку деятельности наставников. Фактически реализация наставничества может проводиться как в рамках всего учреждения, так и отдельных структурных подразделений. В небольших учреждениях роль наставника может выполнять его руководитель.

## Плюсы и минусы системы наставничества

На первый взгляд, эффективно функционирующая система наставничества – лучшее, что можно внедрить в учреждение для успешной адаптации и повышения квалификации молодых кадров, новых работников. Рассмотрим подробнее.

### Плюсы

На стороне наставничества следующие преимущества:

1. **Низкая себестоимость.** Не требуется значительных финансовых расходов, чтобы обеспечить наставничество, часто эффективнее работают другие рычаги мотивации.
2. **Обеспечение лояльности.** Любой новичок будет признателен за проявленное к нему внимание и помощь в первые непростые рабочие месяцы. «Выращенный» усилиями учреждения, он будет позитивнее относиться к нему и испытывать внутреннюю потребность благодарности и более эффективной работы.
3. **Преимственность корпоративных стандартов.** Опытные наставники передают молодым кадрам уже сформированный поведенческий и профессиональный стандарт.
4. **Быстрая и эффективная адаптация.** Снижается срок достижения работником уровня компетентного специалиста, приносящего максимальную пользу учреждению культуры.
5. **Уменьшение текучести кадров.** Происходит как за счет хорошо подготовленных и позитивно настроенных новых работников, так и за счет опытных работников, благодаря роли наставника избавленных от «синдрома выгорания».
6. **Улучшение трудовых показателей.** Наставники, стремясь показать хороший пример, и сами начинают работать лучше.

### Минусы

Однако у системы наставничества есть и «подводные камни». Какие минусы могут быть характерны для такой организации профессионального взаимодействия? Прежде всего, это:

- не тождественность понятий «наставничество» и «адаптация» – опытный сотрудник не может все время опекать новичка, когда-то придется отпустить его «в свободное плавание», при этом окончание срока наставничества не всегда обозначает практическую готовность к самостоятельной работе;
- недостаточная подготовка и мотивация самого наставника;
- наставник и подопечный не смогли «сработаться»;

- возможно подавление наставником подопечного, использование им неправильных методов преподавания (модель «делай, как я, не спрашивай, почему»);
- возможна перегрузка обучаемого теорией в ущерб практике.

### **Рекомендации руководству для организации эффективного наставничества**

1. Правильно подобранная кандидатура наставника – 90% успеха всего процесса.
2. Лучше использовать добровольцев, а также людей, максимально соответствующих критериям хорошего наставника, подкрепляя их корректной мотивацией.
3. Правильно ставить цели наставничества и критерии его успешности.
4. Твердое правило: успех подчиненного – прямая выгода наставника, и наоборот.
5. Наставничество не должно существенно затруднять профессиональную деятельность самого наставника.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Наставничество решает следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе, возможность быстрее достичь необходимых знаний для нормальной плодотворной работы;
- укрепление командного духа;
- снижение текучести персонала.

Передавать знания и обучать менее опытных работников рекомендуется, используя отработанную последовательность шагов, соблюдение которой приводит к нужному результату. Процесс обучения строится на законах восприятия и имеет свой алгоритм, который приводит (при точном ему следовании) к выработке у обучаемого нужного навыка.

Примерный перечень знаний, которые наставник должен передать ученику в первые две недели работы:

- история и структура учреждения;

- правила внутреннего распорядка, локальные нормативные акты;
- особенности деятельности учреждения, подразделения;
- коллектив подразделения, его традиции;
- расположение служебных помещений;
- рабочее место нового работника.

Общие рекомендации при работе с молодым поколением:

- ставьте четкие цели и задачи, которые дают быстрый видимый результат, расписывая все нюансы;
- создавайте интерес через привлечение к участию в больших проектах, пусть это будет небольшой этап одной из задач, но ощущение причастности к чему-то большему очень хорошо мотивирует;
- строго регламентируйте сроки работы – это единственное ограничение, которое приемлемо для нового поколения.

Помните! Заставить быть наставником невозможно. Наставничество – дело исключительно добровольное, основанное на позитиве. Наставник не тот, кто старше, а тот, кто достиг результата, к которому вы стремитесь. Мудрый наставник – это успешный специалист, друг, советчик, который умеет убеждать, внушать, вести за собой. А рейтинг наставника зависит не от количества наставляемых, а от уровня подготовки новых работников.