

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ НАСТАВНИЧЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

М.В. Селиверстова, канд. пед. наук

Д.А. Беляева, студент

Сургутский государственный педагогический университет
(Россия, г. Сургут)

DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10671

Аннотация. В статье освещены преимущества и проблемы системы наставничества в современных российских организациях. Произведен анализ роли наставничества в системе развития персонала. Рассматриваются виды и характеристики моделей наставничества, используемых в практике зарубежных компаний, и возможности их применения в российских организациях. Подчеркивается повышение эффективности трудовой деятельности молодых специалистов, с учетом внедрения и применения в организациях современных моделей наставничества.

Ключевые слова: наставничество, наставник, адаптация, молодые специалисты, человеческие ресурсы, модели наставничества.

На сегодняшний день подход к управлению человеческими ресурсами кардинально изменился. В условиях сложившейся экономической ситуации, компании имеют необходимость постоянного найма персонала, это связано с появлением новых технологий, расширением бизнеса и др. Приход новых сотрудников – молодых специалистов, замедляет эффективность деятельности организации, так как они не имеют опыта работы в данной отрасли. Поэтому разработка модели наставничества для адаптации молодых специалистов является актуальным вопросом. Таким сотрудникам необходимо помочь освоиться на новом рабочем месте, усвоить ценности предприятия и сформировать навыки поведения. Всего этого можно добиться путем наставничества молодых специалистов более опытными сотрудниками - наставниками. Дэвид Майстер, известный исследователь, изучающий вопросы управления различными фирмами, сказал: «Наставничество – это инвестиция в долгосрочное

развитие организации, в ее здоровье». Ведь наставничество – эффективный инструмент, который позволит компании сохранить опыт высококвалифицированных специалистов, передать его новичкам, тем самым обеспечив преемственность поколений в решении актуальных производственных вопросов и бизнес-задач.

Создавая и внедряя программы наставничества, организация имеет ряд преимуществ. Однако, многие компании рассматривают систему наставничества лишь как инструмент адаптации новых сотрудников. Эта проблема связана, в первую очередь, с отсутствием достаточной информации о новых подходах к организации наставничества в современных организациях. На основе анализа публикаций и аналитических обзоров по обозначенному вопросу, были выделены и описаны основные модели наставничества в Российских организациях. В таблице 1 представлена краткая характеристика моделей наставничества.

Таблица 1. «Основные модели наставничества в России»

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным (или протеже) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	1. В центре внимания – профессиональное развитие подопечного; 2. Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха; 3. Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию; 4. Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции.
Партнерское наставничество: «равный – равному»	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	1. Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой; 2. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям; 3. Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.
Групповое наставничество	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	1. Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей; 2. Группа наставников может предоставить предложения для развития карьеры, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам и идеи о том, как разрешить сложные ситуации
Флэш-наставничество	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	1. Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику; 2. Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале;
Скоростное наставничество	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	1. Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников; 2. Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами
Реверсивное наставничество	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д	1. Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников; 2. Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга
Виртуальное наставничество	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	1. Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется; 2. Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей;

Традиционная модель наставничества – это взаимодействие между более опытным специалистом-наставником и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени. Обычно, между наставником и молодым специалистом формируют-

ся более тесные личные отношения, это обеспечивает заинтересованный индивидуальный подход к специалисту, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник дает обратную связь подопеч-

ному, поощряет достижения, объясняет ошибки в работе.

Модель партнерского наставничества может быть реализована в двух формах. Первая, когда пары сотрудников взаимодействуют друг с другом. Один из них уже имеет опыт работы в данной компании и является наставником для другого, которого только приняли на работу в данную организацию. Вторая форма основана на взаимодействии двух сотрудников, которые занимают одинаковые должности, наставником становится тот, кто имеет больший опыт. Такой сотрудник обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику. Эта модель реализуется, если подопечный был переведен из другого подразделения компании, например, в региональное отделение или филиал.

Групповое наставничество – модель, при которой один наставник работает с группой подопечных одновременно. Такая модель используется тогда, когда в организации нет достаточного количества наставников. Общение между наставником и группой обучающихся происходит периодически несколько раз в месяц. Однако, минус данной модели состоит в том, что личного общения недостаточно. Это может негативно сказаться на мотивации вновь прибывших сотрудников. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Скоростное наставничество – это однократные встречи вновь прибывших сотрудников с наставником с целью построения взаимоотношений, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи направлены на установку цели индивидуального развития и карьерного роста сотрудников на основе информации, которая получена от более опытных и авторитетных сотрудников-наставников.

Флэш-наставничество – это новая концепция наставничества, сущность которой состоит в том, что сотрудники-будущие наставники, участвуют в короткой встрече (не более часа) с потенциальными подопечными. В ходе беседы наставники могут

поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет.

Для того, чтобы, создать механизмы и культуры развития, требуется вовлечения персонала на всех уровнях организации, независимо от возраста и положения. Однако нередко старшие сотрудники испытывают трудности в освоении новых технологий. В этом может помочь модель реверсивного наставничества. Эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. Но при этом опытный, высококвалифицированный профессионал, который старше по возрасту и должности, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который обучает по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.

Еще одна модель – командное наставничество. Командное наставничество помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, помогая достичь им определенных целей развития. При этом, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности [1]. Пожалуй, это самая сложная в реализации модель наставничества. Однако ее применение обеспечит лучшие результаты для решения задач подготовки будущих руководителей. Данная модель наставничества может быть оправдана в ситуации, когда компания активно расширяется, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в компании отсутствует.

Создание и выбор подходящей программы наставничества является сложным, но важным решением для современной организации. Эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя

знания, полученные подопечным в ходе формального обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным молодым сотрудникам планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными. Наставничество содействует транслированию ценностей, видения и миссии организации на все ее уровни через тесные отношения между наставником и подопечным сотрудником, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

Кроме того, был изучен и проанализирован опыт создания и внедрения системы наставничества зарубежных компаний. При разработке системы наставничества молодых специалистов отечественные компании могут опираться на этот опыт.

По мнению Мумладзе Р.Г., особенностью системы наставничества в Японии является то, что руководство организаций стремится привлекать молодых специалистов, только окончивших обучение. Японцы считают, что если сотрудник не имеет опыта работы и каких-либо навыков, то он готов воспринимать профессиональные знания, правила поведения, осваивать новые практические навыки. В течение двух месяцев молодой сотрудник проходит обязательный курс начальной подготовки. При этом за ним в обязательном порядке закрепляется наставник с широким кругом полномочий. Наставник помогает адаптироваться новому сотруднику на рабочем месте, разрешает возникающие конфликт-

ные ситуации, участвует в решении вопросов перемещения. Кроме того, наставник приходит к нему в гости, знакомится с его семьей, его хобби [2].

По мнению Павлос А.В., воспитанию корпоративного духа уделяется особое внимание при разработке программы наставничества и адаптации молодых специалистов в организациях Японии. Под корпоративным духом понимается гордость за свое предприятие, принятие ценностей, корпоративной культуры, имиджа. Для реализации этой задачи применяется привлечение нового сотрудника делам организации, миссии и стратегическим целям, к атмосфере [3].

Проведенный анализ теоретических источников показал, что система наставничества молодых специалистов действует с первого рабочего дня. Службы по управлению персоналом проводят обязательную индивидуальную ознакомительную процедуру, которая длится около четырех часов. Данная процедура состоит во вручении удостоверения работника и передаче пакета необходимых документов. В пакет документов входят брошюры, знакомящие вновь принятый персонал с корпоративными стандартами поведения, с составляющими кадровой политики, с содержанием социальных программ, требованиями по охране коммерческой тайны, оплатой труда, дополнительными льготами и гарантиями и многим другим.

Проведенный анализ позволяет представить опыт Японии в качестве следующей модели (рис. 1):

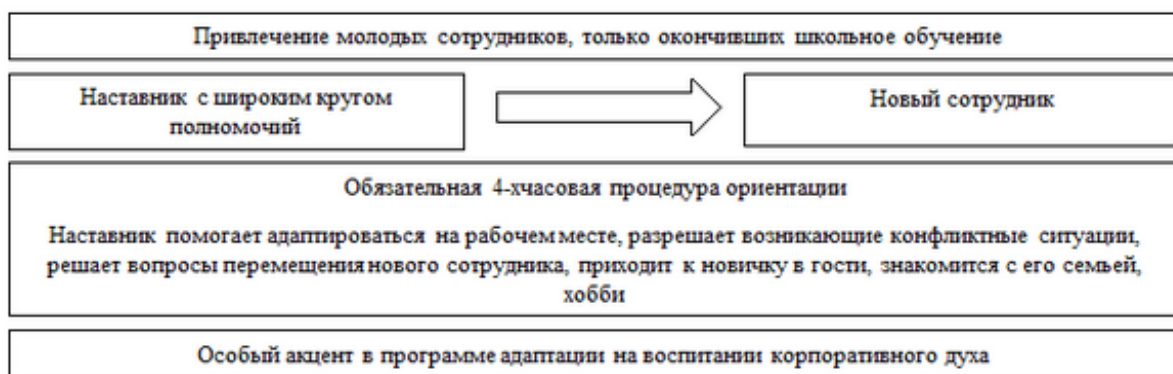


Рис. 1. Модель адаптации персонала в Японии

По мнению кандидата экономических наук Хомова А.В., предприятия в США при организации процесса наставничества значительное внимание уделяют обучению молодых специалистов. В данном процессе принимают участие как специалисты по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. Для молодых специалистов проводится обязательная ознакомительная программа, которая длится около 4 часов. Для программ наставничества в США характерен индивидуализм. Особый акцент делается на том как вновь принятый персонал самостоятельно сможет освоиться на новом рабочем месте, каким образом поведет себя в той или иной рабочей ситуации [4].

Далее Мумладзе Р.Г. останавливается на том, что программы адаптации в США подразделяются на два вида, а именно на специализированные и общие. В общей программе адаптации содержатся данные об организации, вид деятельности, миссия, цели и задачи, информация по оплате труда, льготах, технике безопасности и охране труда. В свою очередь специализированная программа адаптации вновь принятого персонала включает информацию о подразделении, в котором предстоит трудиться, а именно конкретные задачи и функции, данные по отчетности, обязанности, ответственность [2].

Проведенный анализ позволяет представить опыт США в качестве следующей модели (рис. 2):

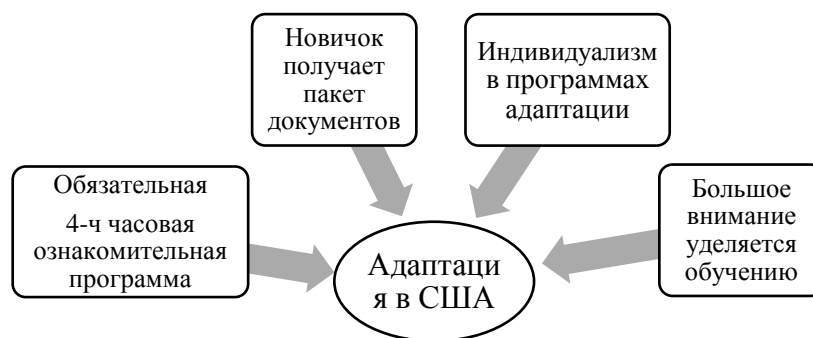


Рис. 2 - Модель адаптации персонала в США

Говоря об опыте организации процесса наставничества в Германии стоит отметить, что в данной стране имеется «Закон о правовом режиме предприятия». Согласно положениям этого закона, работодатель обязан ознакомить вновь принятый персонал с областью деятельности, условиями труда, режимом работы, с кругом обязанностей, с ответственностью. Преимущественно для этого используются собеседования. Мумладзе Р.Г. отмечает, что среди важнейших целей наставничества немецкие исследователи называют формирование индивидуального профессионального стиля, активности и самостоятельности [2].

Так Павлос А.А. подчеркивает, что в Германии нормативная документация содержит подробное описание аспектов процесса наставничества и адаптации. К примеру, в них описаны функции наставника,

его роль в данном процессе, задачи и цели, также затронут вопрос оплаты наставнической деятельности. Данные положения говорят об отличительной особенности адаптации в Германии, а именно о наличии нормативной базы, что гарантирует законодательную защиту для всех субъектов данного процесса, а именно для наставника, вновь принятого сотрудника и руководства организации [3]. Интересен опыт Германии в области работы с наставниками. Так, наставник обязательно проходит курсы повышения квалификации. В рамках курса проводятся разного рода заседания, круглые столы, практические занятия, семинары, на которых активно обсуждаются методы работы, подходы, вопросы организации наставничества. Не менее важным является то, что к наставнической работе допускаются преимуще-

ственно работники с солидным опытом работы.

Кроме того, Хомов А.В. обращает внимание, что руководство немецких организаций старается обеспечить психологическую совместимость принятого молодого специалиста и непосредственно наставника. Также сотрудник, занимающийся на-

ставнической деятельностью должен ориентироваться в потребностях новых сотрудников, быть ответственным и терпеливым, оказывать помощь, обладать навыками оценки, он должен быть неким эталоном для новичка [4]. Проведенный анализ позволяет представить опыт Германии в качестве следующей модели (рис. 3):



Рис. 3. Модель адаптации персонала в Германии

Таким образом, подходы к процессу адаптации в каждой стране отличаются друг от друга. Так в России проблеме адаптации не уделяется достаточно внимания, в свою очередь Германия отличается наличием нормативной базы. Отличаются в каждой стране и программы адаптации по продолжительности, по содержанию, по подходу к новому сотруднику. Российским организациям следует ориентироваться на опыт зарубежных стран и перенимать положительные и эффективные аспекты.

Создание и выбор подходящей программы наставничества является сложным, но важным решением для современной организации. Эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и ин-

дивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные подопечным в ходе формального обучения, практическим опытом. Наставничество помогает молодым специалистам планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными. Наставничество содействует транслированию ценностей, видения и миссии организации на все ее уровни через тесные отношения между наставником и подопечным сотрудником, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

Библиографический список

1. *Best Practices: Mentoring*. United States Office Of Personnel Management [Электр.рес.]. Sep. 2008. URL: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career.pdf>
2. Мумладзе, Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – 152 с.

3. Павлос, А.В. Совершенствование системы адаптации молодых работников на промышленном предприятии: дис. ... на соискание магист. степ.: 39.04.03 / А. В. Павлос. – Екатеринбург, 2017. – 169 с.

4. Хомов, А.В. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта / А.В. Хомов, Н.А. Хомова // Экономические науки. 2016.

COMPARATIVE ANALYSIS OF MODELS OF INSTITUTION IN MODERN CONDITIONS

M.V. Seliverstova, *candidate of pedagogical sciences*

D.A. Belyaev, *student*

Surgut state pedagogical university

(Russia, Surgut)

Abstract. *The article highlights the advantages and problems of the mentoring system in modern Russian organizations. The analysis of the role of mentoring in the system of personnel development. The types and characteristics of mentoring models used in the practice of foreign companies, and the possibility of their application in Russian organizations are considered. It is emphasized to increase the efficiency of labor activity of young professionals, taking into account the introduction and application of modern models of mentoring in organizations.*

Keywords: *mentoring, mentor, adaptation, young professionals, human resources, mentoring models.*