

С. Г. Наймушина

S. G. Naimushina

ГАПОУ СО «Первоуральский политехникум», Первоуральск

Pervouralsky Polytechnic, Pervouralsk

naymyshi2013@mail.ru

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ИНВЕСТИЦИЯ В ДОЛГОСРОЧНОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

MENTORING AS AN INVESTMENT IN THE LONG-TERM DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Аннотация. В статье рассматривается система наставничества как возможность долгосрочного развития организации, плюсы и минусы системы наставничества. Одна из задач, решаемая автором, – выстраивание системы наставничества в профессиональной подготовке.

Annotation. The article discusses the mentoring system as an opportunity for long-term development of the organization, the pros and cons of the mentoring system. One of the tasks solved by the author is to build a mentoring system in professional training.

Ключевые слова: профобучение, коучинг, менторство, адаптация, наставник, поддержка системы наставничества.

Keywords: vocational training, coaching, mentoring, adaptation, mentor, mentoring system support.

Система наставничества – систематизированная форма корректирующего/стимулирующего воздействия на персонал путем профессиональной подготовки сотрудников более опытными работниками. Этот процесс происходит без отрыва от решения реальных задач и трудового процесса. Система наставничества позволяет развить у обучаемых сотрудников способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них трудовые функции, быстро адаптироваться к условиям работы и к позитивным традициям трудового коллектива. Проще говоря, это передача профессиональных знаний новичку от старожилов предприятия или организации [2, с. 7].

Цель наставничества – в короткие сроки подготовить работника к самостоятельному исполнению своих обязанностей в соответствии со своей спецификой и запросами предприятия.

Наставничество в организации – это добровольное содействие в адаптации нового сотрудника без осуществления прямого руководства путем развития практических навыков. В прикладной форме это выглядит

как опека, которую в течение определенного времени оказывает новичку опытный работник.

Понятие наставничества не закреплено никакими законами, то есть, нельзя заставить сотрудника быть кому-то наставником, если это только не прописано в трудовом договоре и/или должностной инструкции. Если наставничество не включено в должностные обязанности, то это увеличение трудовой нагрузки на специалиста, поэтому его необходимо оплачивать. Человек, успешно «наставивший» менее опытных сотрудников, имеет больше шансов в будущем самому занять руководящую должность, поскольку досконально разбирается в функциональных обязанностях и умеет управлять людьми. Ведь уча других, учишься сам [3].

На первый взгляд, эффективно функционирующая система наставничества – лучшее, что можно внедрить в организацию для успешной адаптации и повышения квалификации молодых кадров [3].

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 организации, он будет позитивнее относиться к ней и испытывать внутреннюю потребность благодарности и более эффективной работы.

3. *Преемственность корпоративных стандартов.* Опытные наставники передают молодым кадрам уже сформированный поведенческий и профессиональный стандарт, одобряемый в данной сфере.

4. *Быстрая и эффективная адаптация.* Снижается срок достижения работником уровня компетентного специалиста, приносящего максимальную пользу, а значит, и прибыль.

5. *Уменьшение текучести кадров.* Происходит как за счет хорошо подготовленных и позитивно настроенных молодых специалистов, 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.

Однако не стоит забывать, что у системы наставничества есть и «подводные камни». Прежде всего, это:

- не тождественность наставничества и адаптации: 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;
- отсутствие обратной связи (наставник и подопечный не смогли «сработаться»);
- подавление наставником подопечного, использование им неправильных методов преподавания (модель «делай, как я, не спрашивай, почему»);
- перегрузка обучаемого теорией в ущерб практике;
- отсутствие внешнего контроля значимых критериев успешного наставничества [1, с. 8].

Построение системы наставничества имеет свою структуру:

1. Определение целей и задач наставничества в компании (для кого создается система наставничества, на кого она направлена, какие знания необходимо передавать).
2. Выбор наставников и порядок формирования корпуса наставников.
3. Выбор поднаставных.
4. Оценка эффективности системы наставничества.
5. Внедрение системы наставничества.
6. Поддержание системы наставничества.
7. Контроль и коррекция.

Для успешного внедрения системы наставничества нужно подготовить информационные каналы и получить поддержку наиболее влиятельных менеджеров в компании.

Первые месяцы внедрения системы наставничества требуют особого внимания, так как возможно «затухание» проекта и исключительно «формальное» выполнение своих функций наставниками. Для того чтобы этого избежать, необходимо обеспечить сопровождение проекта (внутреннее информирование), транслирование результатов работы системы наставничества. Системный подход к организации внутреннего информирования предполагает построение циклично повторяющихся

мероприятий и акций по поддержке наставничества, использование технических средств, средств массовой информации, обратную связь по результатам работы наставников и оценку эффективности проводимых мероприятий. Внутреннее информирование позволит наладить корпоративные связи, организовать регулярное оповещение работников о развитии системы наставничества, сформировать ее положительный имидж и повысить лояльность и эффективность каждого сотрудника.

Создание адекватной системы контроля состоит из двух этапов:

1 этап. Выбор ответственного за координацию всего процесса. Один из вариантов решения этой задачи – передача контрольных функций руководителю подразделения.

2 этап. Создание документации, регламентирующей весь процесс наставничества. К таким документам относятся как положения о наставничестве и план проводимых наставником мероприятий, так и бланки оценки, которые заполняют наставник и ответственный сотрудник.

Для обеспечения своевременной коррекции в системе наставничества возможно использовать опросы, анкетирование сотрудников, анализировать объективные показатели эффективности, налаживать механизмы обратной связи [1, с. 11].

При должном отношении к разработке системы наставничества, компания в перспективе сможет решить самые насущные задачи: минимизировать затраты на обучение, сохранить и приумножить знания внутри компании, что, в свою очередь, ведет к повышению стабильности организации и повышению конкурентоспособности, позволяет снизить текучесть кадров через управление профессиональной мотивацией, улучшить психологическую атмосферу в коллективе, создать предпосылки для универсализации профессиональных команд, увеличить фактическую производительность.

Список литературы

1. *Как разработать эффективную систему передачи знаний? Система наставничества как актуальное явление современного бизнеса* // Консалтинговая группа ВІТОВЕ. URL: https://www.bitobe.ru/upload/iblock/e1d/ВІТОВЕ_Sistema_.nastavnichestva.pdf.

2. *Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»:* информационно-методические материалы / авт.-сост. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. 2-е изд., доп., перераб. Казань: Ин-т развития образования Респ. Татарстан, 2020. 51 с.

3. *Стомма М.* Профессиональное наставничество // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 9. С. 66–71.