

## **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Работа представлена кафедрой психологии человека.*

*Научный руководитель – доктор психологических наук, профессор С. Т. Посохова*

**Статья посвящена актуальной теме – проблемам наставничества на предприятии. Несомненная научная новизна данного исследования заключается в рассмотрении в структуре социально-психологической адаптационной стратегии такого феномена, как наставничество.**

**The article is devoted to the problem of business counseling – the issue of current importance nowadays. The scientific novelty of the research consists in examining the phenomenon of counseling in the structure of the social and psychological adaptation strategy.**

Вектор экономического развития России в последние годы направлен в сторону рыночного и конкурентоспособного функционирования, что предопределило новый взгляд, с одной стороны, на ключевую составляющую организационного управления – систему найма персонала в организации, а с другой стороны, на способность и умение человека найти себя на рынке.

Современный мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами и предприятиями. Особенности конкуренции сегодня строятся больше на основе способностей человеческого капитала, чем на основе активов. Предприятиями наиболее востребованы сотрудники со специальными квалификациями, и в то же самое время эти квалификации делают работников мобильными на рынке труда. Новые продукты, услуги и конкуренты появляются с невероятной скоростью. Конкурентное давление усиливается, и предприятиям становится все труднее стать лидерами на рынке и удержаться на плаву. Потребности в новых квалификациях изменяют взаимоотношения между нанимателями и нанимаемыми. Корпоративная лояльность старого образца постепенно исчезает. Ни одно измерение бизнес-среды не меняется быстрее, чем эти взаимоотношения. Знания и непрерывное обу-

чение сегодня стали критическими компонентами успеха. Непрерывные и быстрые изменения в технологии требуют непрерывного обучения персонала, поскольку знания быстро устаревают.

Предприятие, которое ставит своей целью быть всегда успешным и быстро реагировать на изменения рыночной среды, быть «реактивным», т. е. опережать изменения, должно в первую очередь уделять огромное внимание обучению своих сотрудников. Персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессиональный потенциал. Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, партнеров, конкурентов, овладевают профессиональными навыками в специальных учреждениях или приглашают специалистов для обучения сотрудников предприятия. Когда предприятие в ходе обучения ставит и решает задачи, а главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся среды, тогда достигается максимальный эффект обучения.

Наиболее эффективным инструментом для решения поставленных задач является система наставничества. В современных условиях наставничество становится системой управления корпоративными знаниями и умениями предприятия.

Проблемы наставничества долгое время не обсуждались в психологических исследованиях. Социально-психологический аспект наставничества мало изучен до сих пор, и социальная психология не дает ответы на следующие вопросы: главные психологические составляющие наставничества на предприятии, каковы категории наставников, какими психологическими особенностями должны обладать наставники, каковы критерии эффективности работы наставников, с чего начинать внедрение системы наставничества на предприятии, а также терминологические проблемы и др.

Явление наставничества, существовавшее в различных видах с 1930-х гг. и достигшее своего пика в 1970-е гг., определяется в СССР как распространенная форма коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах и т. п. передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работниками<sup>1</sup>.

Основное количество работ по психологии наставничества написано в 1970–1980 гг. В тот период наставничество было массовым движением, возникшим для обеспечения адаптации молодого сотрудника на производстве, адаптация понималась преимущественно как помощь в профессиональном совершенствовании, вхождении в производственный коллектив, целенаправленное формирование личности в соответствии с идеалами социалистического общества. Мы адаптацию понимаем как процесс вхождения принятого сотрудника в рабочий коллектив, принятия им правил и требований корпоративной культуры предприятия, а также создание предприятием условий для максимально быстрого достижения вновь принятым сотрудником необходимого уровня деловых и профессиональных навыков и знаний, значений трудовых показателей, удовлетворяющих предприятие.

В данный момент изучения психологической сущности наставничества выделены его следующие характеристики:

- основной сферой исследования наставничества являлась наставническая деятельность на производстве, в системе подготовки молодых рабочих, специалистов;
- главная функция наставника – быть примером, нравственным образцом;
- наставничество – организованная форма передачи опыта, существуют ролевые предписания для наставника.

Вышеперечисленные характеристики не отражают всей сущности феномена наставничества и прежде всего с точки зрения социальной психологии, в которой наставничество рассмотрено как способ межличностного взаимодействия, где основными субъектами выступают наставник и адаптант.

Наставник – руководитель, учитель, который осуществляет процесс наставничества; адаптант – принятый на предприятие сотрудник (служащий, рабочий, практикант / стажер, руководитель), оформленный в штат предприятия.

Сегодня наставнический опыт активно используется в менеджменте. Отсутствие института наставничества привело к нехватке молодых специалистов, большой текучести кадров, ухудшению психологического самочувствия адаптантов (вследствие настороженности коллектива по отношению к ним) и ветеранов, которые не могут реализовать социальный потенциал.

Наиболее существенные изменения в понимании наставничества сегодня касаются организованности и целенаправленности наставнических отношений. В настоящее время специально организованная наставническая деятельность встречается очень редко, т. е. не существует формальной фиксации статуса наставника, оплаты за этот вид деятельности и т. п.

Цель проведенного нами исследования заключалась в изучении социально-психологических аспектов внедрения наставни-

чества. Модель наставничества была рассмотрена на примере агропромышленного холдинга «ПРОДО». В исследовании участвовало 400 наставников трех категорий: рабочие, специалисты, руководители; разного возраста, стаж работы на данном предприятии более 1 года.

Решение возврата к наставничеству как форме работы с адаптантами в агропромышленном холдинге «ПРОДО» указывает на недостаточность других используемых управленческих и образовательных технологий подготовки рабочих, специалистов и возможность использовать этот тип отношений как резерв «успешного управления профессиональным становлением личности».

Используемое включенное наблюдение позволяет выделить, что понятие наставничество имеет два важных аспекта.

Во-первых, наставничество представляет собой определенным образом созданную и функционирующую систему как на уровне предприятия, так и применительно к работе отдельного наставника.

В данном исследовании речь идет о создании и функционировании как общей, так и индивидуальной систем наставничества. При этом различают рабочее, специализированное и управленческое наставничество. Наиболее важной является проблематика специализированного и управленческого наставничества, которые довольно часто объединяются в одно – управленческое.

Во-вторых, наставничество означает процесс, для которого характерна реализация целей задач и функций наставниками.

Нами определены основные составляющие системы наставничества при ее внедрении:

1. Формирование контингента наставников – принцип формирования: занимаемая должность, стаж (опыт) работы в должности, личное желание. Именно желание имеет большое значение, поскольку оно

свидетельствует о том, что данный специалист или руководитель хочет попробовать себя в специфической роли наставника и освоить ее.

2. Диапазон наставничества – на одного наставника приходится один адаптант.

3. Организация системы наставничества – одноступенчатая, двух ступенчатая, трехступенчатая.

4. Регламентация системы наставничества – разрабатываются и утверждаются Положение о системе наставничества, Положение о наставнике, Положение о стимулировании наставника.

5. Формы и методы работы с наставниками – командировки, собрания, совещания, периодические устный и письменный опросы, подача письменных предложений в свободной форме, «круглый инновационный стол» и конкурсы.

6. Система стимулирования – денежные доплаты и неденежные (командировки, семинары, посещение конференций, доска почета).

7. Повышение квалификации наставников.

Описанные составляющие представлены как своеобразная модель системы наставничества холдинга «ПРОДО», так как несут конкретные характеристики.

Наставничество представляет собой систему, в которой ключевым звеном является наставник.

Опрос наставников показал, что важными проблемами в процессе адаптации и развития молодого и/или начинающего работника являются следующие: соотношение между личными целями и целями предприятия, персонализация, персонификация, мотивация, стимулирование, приобретение практических знаний, навыков и умений.

При внедрении системы наставничества мы столкнулись со следующими проблемами:

1. Бессистемное внедрение программы наставничества.

Программа должна внедряться системно, и этому внедрению должны предше-

ствовать подробный анализ бизнес-ситуации предприятия и анализ узких мест в управлении персоналом.

2. Отсутствие интереса наставника и адаптанта к данной программе.

Первоначально участники, вовлеченные в данную программу, разрабатывают технологию внедрения, описывают результативность данной программы, а затем на этапе сопровождения интерес исчезает в силу слабого контроля и из-за отсутствия адекватных систем мотивации.

3. Отсутствие системной организации.

Отсутствие документов, регламентирующих работу наставников, низкая информированность участников по условиям данной программы приводят к некорректным выводам и ставят под удар всю систему наставничества. Необходима система мероприятий, направленных на поддержку процесса изменения. При эффективном использовании эти меры должны помочь минимизации негативного воздействия со стороны изменения и максимизации соответствующих возможностей развития.

4. Психологическая неготовность наставников.

Перед внедрением системы должны быть проведены мероприятия по развитию навыков наставника, подготовка по владению технологиями самой системы наставничества. Успех обучения адаптантов решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника.

5. Сопrotивление наставников и адаптантов.

Чаще всего это происходит в случае директивного внедрения системы наставничества, при неадекватной мотивации, низкой информированности участников. Четкая постановка задач, коллегиальная работа и продуманная мотивация всех участников процесса – ключ к успешному внедрению программы и достижению желаемых результатов.

Система наставничества начинает работать с того момента, как новый сотрудник вступает в должность. Она помогает более быстрой интеграции сотрудника в бизнес-процесс предприятия, облегчает процесс вывода адаптантов на требуемый уровень рабочих результатов<sup>2</sup>.

Учитывая данные факторы, мы предлагаем обратить внимание на психологические особенности наставников, на постановку и личностный смысл целей в период наставничества себе, как наставнику, и адаптанту; отношение самого наставника к своим родителям, их поведению в период воспитания. Также огромное значение имеют образ и роль идеального наставника и идеального адаптанта в жизни самого наставника.

В заключение хотелось бы отметить, что подход к внедрению наставничества, эффективный в долгосрочной перспективе, должен сочетать здоровый прагматизм и социальную ответственность со стороны предприятия. Трудное, но уже возможное на российском рынке сочетание.

## **ПРИМЕЧАНИЯ**

<sup>1</sup> Советская энциклопедия, 1985. С. 862.

<sup>2</sup> Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. СПб.: Речь, 2006. С. 10–12, 42–45.