

Наставничество: поиск и использование новых потенциалов

Людмила Л. Калинина

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, lyudmilacalinina@yandex.ru*

Аннотация. В статье исследуется роль наставничества как формы обучения, обосновываются его преимущества в развитии прикладных профессиональных компетенций. Рассмотрено содержание наставничества, его нацеленность на результат, описаны основные типы наставничества. Автор подчеркивает необходимость развития национальных традиций наставничества, важность трансформации практики наставничества в неотъемлемый элемент корпоративной культуры как важной предпосылки создания на предприятии климата, базирующегося на российских традициях творчества, с четкой ориентированностью на обучение, освоение необходимых для предприятия компетенций в процессе работы. Обосновывается, что использование практики наставничества повысит вовлеченность персонала в происходящие на предприятии процессы, обеспечит рост эффективности производства, формирование командного духа, повысит лояльность персонала к системе ценностей компании.

Ключевые слова: подготовка кадров, профессиональное обучение, методы обучения, наставничество, корпоративная культура компании

Для цитирования: Калинина Л.Л. Наставничество: поиск и использование новых потенциалов // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 3. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-3-8-19

Mentoring: Finding and using new potentials

Lyudmila L. Kalinina

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia
lyudmilacalinina@yandex.ru*

Abstract. The article studies the role of mentoring as a form of training and substantiates its advantages in developing the applied professional competencies. It considers the content of mentoring, its focus on results and describes its types. The author emphasizes the need to develop national traditions of men-

toring, the importance of transforming the practice of mentoring into an integral element of corporate culture as an important prerequisite for creating an enterprise climate based on Russian traditions of creative work, with a clear focus on learning, mastering the competencies necessary for the enterprise in the operating process. It is substantiated that the use of mentoring practices will increase the involvement of personnel in the processes taking place at the enterprise, will ensure an increase in production efficiency, the formation of team spirit, and will increase the loyalty of personnel to the company's value system.

Keywords: personnel training, vocational training, teaching methods, mentoring, corporate culture of the company

For citation: Kalinina, L.L. (2024), "Mentoring: Finding and using new potentials", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 8-19, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-3-8-19

Введение

Сегодня российскому бизнесу приходится работать в чрезвычайно сложных условиях, чтобы противостоять давлению со стороны недружественных стран. Выход на новые рынки связан с необходимостью преодоления возросших рисков, поиском и установлением связей с новыми партнерами, адаптацией производства и систем логистики, обеспечением и развитием конкурентного преимущества – все это требует не только быстрой реакции на турбулентность внешней среды, но и изменения самих компаний, систем управления ими, постоянного совершенствования всех элементов внутренней среды для обеспечения эффективного функционирования во внешней среде, которая является источником как новых возможностей, так и новых угроз. Это формирует потребность в реализации парадигмы управления, в основу которой заложены предвидение, инновационность, качественный менеджмент. Причем человек, работник компании, являясь активным элементом производственной системы, будет основным объектом изменений и основным потенциалом ее развития, что, в свою очередь, позволит решить актуальную задачу повышения эффективности использования рабочей силы. Важная роль в этих процессах может быть отведена наставничеству, которое способствует развитию профессионализма, мобилизации в процессе созидания всех имеющихся ресурсов, наращивания их – этим объясняется актуальность исследования.

В последние десять лет исследователи и государство уделяют все большее внимание феномену наставничества и проблеме его развития.

Е.А. Югфельд дает ретроспективный анализ наставничества, выделяя отдельные исторические периоды его становления и совершенствования; заключает, что, присутствуя на всех этапах эволюции человечества, наставничество имеет общеисторический, социально-культурный, экономико-производственный и педагогический характер [Югфельд 2022; Винокурова 2022].

Л.Е. Богданова, Е.Ю. Решетников считают, что возникшая потребность в наставничестве диктует необходимость возрождения института наставничества, проведения последовательной работы по внедрению наставничества на производстве [Богданова, Решетников 2020].

В исследовании В.В. Бондалетова, Е.В. Бондалетова раскрываются преимущества наставничества в сравнении с иными методами работы с кадрами, реализацией профессионального внутрифирменного обучения, внутрикорпоративного повышения квалификации, воспитания и становления молодых сотрудников [Бондалетов, Бондалетов 2019, с. 28–33].

Глубокий интерес к проблеме обусловлен также предстоящей разработкой правительством РФ при участии Госсовета и объединений работодателей концепции развития наставничества до 2030 г. в соответствии с поручением президента В.В. Путина¹.

Эффективная система наставничества – это не только рост результативности производства, но позитивный социально-психологический климат, возможность самореализации личности.

Цель исследования – выявить значимость и потенциал наставничества не только для овладения стандартными алгоритмами действий в ходе рабочего процесса на производстве, но и показать его социально-экономическую роль, потенциал для воспитания уважения к ценностям общества, национально-государственным интересам.

Объект исследования – наставничество.

При написании статьи использовались анализ, синтез, абстрактно-логический, аналитический и дескриптивный методы исследования.

¹ Путин поручил разработать концепцию развития наставничества. URL: <https://skillbox.ru/media/education/putin-poruchil-razrabotat-kontseptsiyu-razvitiya-nastavnichestva/> (дата обращения 7 марта 2024).

Описание исследования

Учет реалий, возникших перед экономикой, привел к осознанию того, что стартовой основой для дальнейших преобразований может стать рост производительности труда. Низкая производительность труда и неэффективное использование рабочего времени являются причиной низкой конкурентоспособности продукции отечественной обрабатывающей промышленности, что затрудняет прорыв на мировой рынок.

Важность профессионального обучения отмечал в своих трудах один из основоположников научной организации труда А.К. Гастев. Он писал:

Если мы не создадим систему рационального, быстрого, массового обучения, знайте: нас ждет производственная катастрофа, нас ждет провал культуры [Гастев 1924].

Актуальность этого тезиса не утрачена и сегодня имеет особую остроту, так как речь идет об активизации национальной экономики путем мобилизации внутреннего потенциала.

В настоящее время подготовка кадров может осуществляться как в образовательных организациях высшего и среднего профессионального образования, так и непосредственно в самой компании. Каждая из этих форм имеет свои недостатки и положительные стороны.

Большая проблема состоит в увязке профессионального обучения в специальных образовательных заведениях с востребованностью полученных знаний в реальном секторе экономики, так как процесс старения знаний в XXI в. заметно ускорился в силу многих объективных и субъективных причин.

Государство реализует целый комплекс мероприятий, повышающих конкурентоспособность населения на рынке труда. Совершенствуется качество среднего профессионального образования, происходит обновление материально-технической базы этих организаций, имеются позитивные перемены в обновлении и развитии инфраструктуры региональной системы среднего профессионального образования (СПО), включая федеральный проект «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» национального проекта «Образование», происходит совершенствование нормативно-правовой базы, растет интерес молодежи к

участию в чемпионатных движениях «Молодые профессионалы» и «Абилимпикс»².

Неудовлетворенность работодателей качеством подготовки кадров в системе профессионального образования заставляет их самостоятельно обучать персонал. Обучение специалистов может проводиться и непосредственно в организации в форме внутрифирменных курсов, семинаров, инструктажа, наставничества. Среди этих форм именно наставничество, направленное на развитие прикладных профессиональных компетенций, является наиболее «древней» формой обучения, которая успешно прошла многовековую проверку. Такая форма не требует от предприятия больших финансовых затрат, которые нужны для оплаты переподготовки сотрудников в сторонних организациях, курсов повышения квалификации, различных тренингов и др., что зачастую важно для компании.

Наставничество является более гибким и адаптивным методом даже в сравнении с другими внутрифирменными формами обучения, так как работник получает индивидуальную помощь в решении специальных производственных задач и применении определенных производственных методов непосредственно в рабочей обстановке в форме квалифицированных консультаций.

На современном предприятии при изменении средств и предметов труда меняется сам труд, становясь более интеллектуальным, сложным, творческим. Работник в большей степени выполняет функции оператора, работая не руками, а головой – такие условия труда требуют определенного уровня образования рабочих. В условиях интеллектуализации труда изменяется и культура предприятия, которая развивается и качественно преобразовывается. На любом предприятии существует много факторов и условий, активизация которых может способствовать развитию наставничества, среди них главное место занимает культура организации. В соответствии с ней должно выстраиваться поведение работников. Культура – это важная предпосылка создания на предприятии климата, базирующегося на российских традициях наставничества, творчества,

² Актуальные вопросы подготовки квалифицированных рабочих кадров для экономики субъектов Российской Федерации (на примере реализации программ дополнительного профессионального образования). URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/122893/> (дата обращения 7 сентября 2023).

с четкой ориентированностью на обучение, освоение необходимых для предприятия компетенций в процессе работы.

Наставничество может быть «желательным элементом» для включения в рабочий процесс вчерашних выпускников, пришедших после окончания обучения. Данная форма обучения особенно ценна для молодых рабочих, так как способствует более быстрой адаптации, снижению аварийности и брака, повышению безопасности выполнения трудовых операций. В процессе каждодневной работы работнику легче накапливать практический опыт, получать необходимые компетенции. Кроме того, современное наставничество – это «составляющая системы знаний, которая требует принципиально иного подхода к управлению»³.

Наставничество может применяться и в рамках практико-ориентированной (дуальной) системы образования, когда теоретическая часть обучения осуществляется в образовательной организации, а практическая – на производстве, причем заказ на конкретное направление подготовки делает бизнес, который предоставляет возможность прохождения практики, а по завершении обучения обеспечивает выпускникам рабочие места. Положительный опыт использования дуальной системы уже накоплен в ряде российских регионов, например в Пермском крае еще в 2012 г. был запущен проект «Рабочие кадры под ключ», который заложил основу для совершенствования федеральных образовательных стандартов⁴.

Наставничество, как метод обучения, хорошо зарекомендовало себя в Германии, Японии и других странах. Следует отметить, что в советской практике наставничество имело широкое распространение и сегодня вновь находится на подъеме и используется многими российскими предприятиями.

Современный опыт применения внутривыпускного обучения на предприятиях России показал возможность снижения

³ Наставничество в организации: эффективность и ошибки. URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/nastavnichestvo-v-organizatsii-effektivnost-i-oshibki> (дата обращения 7 сентября 2023).

⁴ Ключ к развитию. Профессионально-техническому образованию – 75 лет // Аргументы и факты. 2015. 13 окт. № 42. АиФ–Прикамье. URL: https://perm.aif.ru/education/science/klyuch_k_razvitiyu_professionalno_tehnicheskomu_obrazovaniyu_75_let (дата обращения 7 сентября 2023).

...ввода в профессию с 3–4 месяцев до 2–3 недель, количества ошибок при производстве работ на 40%. Сокращение брака с 20% до 0, повышение производительности на 20%, сокращение времени аварийных ремонтов на 30%, повышение уровня безопасности выполнения работ⁵.

Такое обучение ориентировано на нужды предприятия, сочетая практическую и теоретическую направленность, позволяет сократить «старение» приобретенных знаний, так как содержание обучения соответствует профессиональным требованиям, обеспечивает развитие релевантных навыков, ориентирует на цели и результат [Плешакова 2019]. Эффективное наставничество способствует росту заработной платы и карьерному продвижению, укрепляет приверженность компании [Петрушихина 2016]. Это важно с позиций мотивации персонала к коллективным действиям, формирования соответствующей корпоративной культуры. Подобная практика может способствовать формированию коллектива, гордящегося предприятием, преданного ему, что в свою очередь будет стимулировать рост производительности труда и прибыли. Бесспорно, здесь важно обеспечить совместимость личных и производственных целей работников, обеспечить благоприятную рабочую атмосферу, стимулировать достижение целей.

В современной практике существует множество моделей наставничества: традиционная (каждый наставник работает с одним подопечным), партнерская (взаимодействуют молодые сотрудники, один из которых уже имеет определенный опыт), групповая (наставник работает с группой) и др. Выбор модели – это выбор компании, также как и выбор наставников, а правильностью выбора определяется возможность достижения требуемой эффективности обучения. Не каждый опытный работник компании может выполнять функции наставника. Исследователи подобной системы обучения подчеркивают ее тесную связь с уровнем личных качеств наставника, его опытом, интеллектуальным развитием, профессионализмом [Бондалетов, Бондалетов 2019, с. 25]. По мнению В.Т. Сапегинной, «для решения производственной задачи наставнику необходимы и

⁵ *Смирнов С.* Главный тренд производственного обучения в 2023 году – решить проблему нехватки квалифицированных кадров. URL: <https://vc.ru/u/944635-sergey-smirnov/752698-glavnyy-trend-proizvodstvennogo-obucheniya-v-2023-godu-reshit-problemu-nehvatki-kvalificirovannyh-kadrov> (дата обращения 8 сентября 2023).

педагогические знания, включающие умение передавать свой опыт, и специальные компетенции – опыт и знания в той или иной области производства» [Сапегина 2016, с. 59–60], а это может быть достигнуто только при «обучении наставников... основам психологии и педагогики; в последующем – освоение модулей профессионального и педагогического содержания» [Сапегина 2016, с. 63]. Представляется, что для современного наставника также важно наличие комплексного представления не только о работе конкретного подразделения, но и всей компании в целом.

Интересен опыт наставничества в практике молодежного чемпионата по профессиональному мастерству «Профессионалы» и чемпионата высоких технологий, которые пришли на смену WorldSkills. Там во всех мероприятиях каждого участника сопровождает наставник, который по завершении испытаний участвует в оценке работ. В качестве наставников выступают эксперты-носители профессиональных компетенций, причем исходя из цели чемпионата – подготовки кадров для российской промышленности число компетенций расширено до 248. Соревнования по 240 компетенциям будут проводиться в рамках чемпионата по профессиональному мастерству и по восьми компетенциям на чемпионате по высоким технологиям⁶. Участники, показавшие хорошие результаты, в свою очередь могут стать наставниками новой команды и оказывать будущим конкурсантам не только консультационную и экспертную наставническую поддержку, но и поддерживать их психологически. Мировой опыт подтверждает, что по итогам подготовки участников соревнований наставники, являясь носителями передового опыта и профессионального мастерства, получают личный рейтинг, который позволяет им и в дальнейшем выступать в качестве экспертов и преподавателей, участвовать в дальнейшем развитии отрасли [Кларин 2016, с. 104].

Наставничество может стать действенным инструментом решения ряда сложных проблем на предприятии, если создать для наставников режим наибольшего благоприятствования, вести пропаганду высокого статуса такой ценности, как наставничество. Работа по развитию наставничества должна вестись

⁶ *Еркова Д.* «Профессионалы»: как в 2023 году пройдет аналог Международного чемпионата WorldSkills в России. URL: <https://synergyti.mes.ru/learn/professionalny-kak-v-2023-godu-proydyet-analog-mezhdunarodnogo-chempionata-worldskills-v-rossii> (дата обращения 12 сентября 2023).

в организациях системно, так как в обществе с рыночной экономикой меняется менталитет людей, формируется новая модель ценностей, в которой приоритет отдается индивидуализму, конкуренции, личному успеху, карьере. Необходимо усиление роли менеджмента в этих процессах, что повысит значимость обучения, развития способностей работников, расширения их потенциалов, будет способствовать превращению работника из пассивного наблюдателя в активного участника, включенного в процесс созидания в качестве наставника. Немалую роль имеет подготовка управленческих кадров, направленная на создание организационных условий для повышения трудовой отдачи работника [Антропова 2019].

Отмечая необходимость развития наставничества, В. Путин выделил его роль в укреплении общества за счет объединения молодых россиян с людьми старшего поколения в процессе передачи опыта⁷. Передача опыта и знаний формирует практику преемничества, расширения взаимного доверия, способствует социальному сплочению, предотвращает потери ранее достигнутого, обеспечивает разумный баланс между новаторством и постоянством, совершенствованием старых методов, их адаптацией к новым требованиям наряду с поиском и внедрением принципиально новых методов. «Вопросы обучения, наставничества – это всегда обращение к будущему»⁸ – отметил президент, поручив правительству РФ до 1 октября 2023 г. «представить предложения по определению понятий “наставник” и “наставничество”, а также регулированию трудовых отношений, связанных с наставничеством, в различных сферах деятельности»⁹.

Необходимо, чтобы на предприятии те преимущества, которые получает наставник, были четко закреплены в положении о наставничестве. Причем, помимо разработанного положения о наставничестве, должны быть «сформулированы и приняты ключевые показатели эффективности (КПЭ) наставника и си-

⁷ Путин: процесс наставничества в РФ объединяет поколения и позволяет обмениваться опытом. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18639581> (дата обращения 19 ноября 2023).

⁸ Президент России Владимир Путин дал старт году педагога и наставника. URL: <https://edu.gov.ru/press/6613/prezident-rossii-vladimir-putin-dal-start-godu-pedagoga-i-nastavnika/> (дата обращения 12 ноября 2023).

⁹ Путин поручил определить понятие наставничества. URL: <https://trt-tv.ru/news/putin-poruchil-opredelit-ponyatie-nastavnichestva/> (дата обращения 12 ноября 2023).

стема стимулирования наставников (на основе КПЭ)» [Кларин 2016, с. 98].

На недавнем заседании Государственного совета по вопросу «О повышении роли и престижа педагога и наставника»¹⁰ Президентом РФ В.В. Путиным была отмечена необходимость закрепления практики материального и морального стимулирования труда наставников на законодательном уровне. Повышение престижа наставника позволит создать условия для расширения наставничества, обмена опытом, вовлечения в это движение большого числа людей.

Заключение

Перемены в экономике и внешней политике страны направлены на создание конкурентоспособной и высокоразвитой промышленности. Для этого важно эффективно использовать все имеющиеся возможности, в частности мобилизовывать внутренние ресурсы, включая рабочую силу, стимулировать работников к качественному высокопроизводительному труду, передаче опыта и обучению. Совершенствование института наставничества будет способствовать реализации практико-ориентированного подхода в образовании.

Масштабность и социальная значимость принятых правительством решений по развитию наставничества способны поднять эту деятельность на новый уровень, соответствующий объективным экономическим интересам предприятий, отраслей и экономике в целом.

Определяющей чертой и стратегией развития наставничества на предприятиях должна стать активная работа, направленная на разъяснение необходимости наставнической деятельности, материальное и нематериальное стимулирование труда наставников, поиск новых и совершенствование традиционных форм, методов и содержания наставнической деятельности. Важно определить приоритеты наставничества, максимально полно раскрыть его потенциалы.

Следует развивать российские традиции наставничества, внимательно относиться к национальным аспектам организа-

¹⁰ Заседание Государственного совета по вопросу «О повышении роли и престижа педагога и наставника» 27 декабря 2023 г. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73188> (дата обращения 6 марта 2024).

ционной культуры. Важно, чтобы наставничество стало неотъемлемым элементом корпоративной культуры компании – это повысит вовлеченность сотрудников в происходящие процессы, обеспечит формирование командного духа, повысит лояльность персонала к системе ценностей компании.

Литература

- Антропова 2019 – *Антропова Л.В.* Формирование управленческой готовности будущих менеджеров // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 2. С. 35–58.
- Богданова, Решетников 2020 – *Богданова Л.Е., Решетников Е.Ю.* Наставничество: вызов времени или возрождение традиций советского периода // Образовательные технологии. 2020. № 4. С. 27–31.
- Бондалетов, Бондалетов 2019 – *Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В.* Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. № 3 (28). С. 23–39.
- Винокурова 2022 – *Винокурова А.Е.* Применение проектного подхода для сохранения критически важных компетенций предприятия через реализацию комплексной HR-программы наставничества // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 1. С. 82–90. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-1-82-90.
- Гастев 1924 – *Гастев А.К.* Трудовые установки. ЦИТ. М., 1924. 48 с.
- Кларин 2016 – *Кларин М.В.* Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
- Петрушихина 2016 – *Петрушихина Е.Б.* Проблема лидерства в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2016. № 3 (5). С. 102–114.
- Плешакова 2019 – *Плешакова А.Ю.* Условия и перспективы внедрения дуальной системы в российское профессиональное образование // Педагогический журнал. 2019. Т. 9. № 5А. Ч. I. С. 56–66. DOI: 10.34670/AR.2020.45.5.114.
- Сапегина 2016 – *Сапегина В.Т.* О формировании коммуникативной составляющей педагогической компетенции в процессе наставничества // Образование и наука. 2016. № 2 (131). С. 55–64.
- Югфельд 2022 – *Югфельд Е.А.* К вопросу о феномене наставничества: исторический аспект // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. Т. 10. № 5. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN522.pdf> (дата обращения 7 марта 2024).

References

- Antropova, L.V. (2019), “Formation of the future managers’ administrative readiness to an increase in employees’ individual labour efficiency”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 35–58. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2019-2-35-58>.

- Bogdanova, L.E. and Reshetnikov, E.Yu. (2020), "Mentoring. A challenge of the times or the revival of traditions of the Soviet period", *Educational technologies*, no. 4, pp. 27–31.
- Bondaletov, V.V. and Bondaletov, E.V. (2019), "The formation and development of mentoring as a form of corporate training for personnel in Russia and abroad," *Proceedings of the Afanasyev Scientific Conference*, no. 3 (28), pp. 23–39.
- Clarín, M.V. (2016), "Modern Mentoring. New Features of Traditional Practice in 21st Century Organizations", *Economics and education*, no. 5, pp. 92–112.
- Gastev, A.K. (1924), *Trudovye ustanovki* [Labor attitudes], Moscow, Russia.
- Petrushikhina, E.B. (2016), "An issue of leadership in the organization", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3 (5), pp. 102–114.
- Pleshakova, A.Yu. (2019), "The terms and prospects of dual system implementing into Russian vocational education", *Pedagogical Journal*, vol. 9, no. 5A, part I, pp. 56–66. DOI: 10.34670/AR.2020.45.5.114, available at: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/http://publishing-vak.ru/file/archive-pedagogy-2019-5a1/6-pleshakova.pdf> (Accessed 06 March 2024).
- Sapegina, V.T. (2016), "Communication component formation of teachers' competence in the mentoring process", *Education and science*, no. 2 (131), pp. 55–64.
- Vinokurova, A.E. (2022), "Applying a project approach to preserve critical competencies of the enterprise through the implementation of a comprehensive HR-program of mentoring", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 82–90, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-1-82-90.
- Yugfeld E.A. (2022), "On the issue of the phenomenon of mentoring: a historical aspect". *World of Science. Pedagogy and psychology*, Vol. 10, no. 5, available at: <https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN522.pdf> (Accessed 07 March 2024).

Информация об авторе

Людмила Л. Калинина, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., 6; lyudmilacalinina@yandex.ru

Information about the author

Lyudmila L. Kalinina, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; lyudmilacalinina@yandex.ru