

УДК 331.08

МЕНТОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Канаев А.С.

Кубанский государственный университет, г. Краснодар

В современном быстро меняющемся мире профессиональное развитие стало неотъемлемой частью личностного роста. Совершенствование имеющихся навыков, изучение новых компетенций или постановка карьерных целей может затруднить адаптацию и развитие нового сотрудника. Применение менторинга будет способствовать постепенному включению работника в рабочий процесс в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Однако очень часто многие специалисты по управлению персоналом путают понятия «наставничество» и «менторинг». В данной статье будет рассмотрено понятие «менторинг», выделены его преимущества и недостатки, рассмотрена система мотивации для ментора, мировые тренды менторинга, так же проанализирован опыт российских организаций, где уже применяется этот инструмент развития персонала, а также как он может помочь в развитии других организаций, предложены методы, позволяющие оценить результаты и эффективность внедрения менторинга в организациях.

Ключевые слова: организация, персонал, управление персоналом, развитие персонала, менторинг, менти, ментор.

DOI 10.22281/2542-1697-2023-02-03-19-25

С развитием информационных технологий в практической деятельности управления персоналом в организациях регулярно внедряются новаторские методы. Большинство используемых в России технологий развития персонала появились на Западе. Эти технологии принято называть современными, они направлены на повышение профессионального потенциала персонала организации, на создание благоприятных условий для обучения и повышения квалификации работников.

Среди достаточно универсальных, широко используемых и близких к российским традициям инструментам развития персонала относят менторинг. Менторинг – это эффективный инструмент развития персонала, который позволяет опытному сотруднику (ментору) передавать свой опыт и знания молодому или менее опытному коллеге (менти) для улучшения его производительности и достижения поставленных целей. Основная цель менторинга заключается в том, чтобы помочь новым сотрудникам быстрее адаптироваться в рабочей обстановке, приспособиться к новой среде и развиваться профессионально. Кроме того, менторинг помогает со стартом карьеры, приобретением и усовершенствованием имеющихся компетенций, уверенностью в своих силах и получением новых навыков [1].

Основные идеи наставничества воплощаются в менторинге. В СССР наставничество осуществлялось под руководством партийных органов при отсутствии рыночной экономики, в условиях командно-административной системы с присущими ей особенностями мотивации персонала и руководства в целом. Эти и другие факторы определили существенные различия традиционного советского (и российского) наставничества от менторинга. Оценивая сильные стороны менторинга по сравнению с наставничеством, можно отметить не только его адаптированность к рыночным отношениям, но и большую структурированность, четкое выделение основных принципов и правил его использования, временной продолжительности [2, с. 206].

Таким образом, можно сделать вывод, что менторинг и наставничество отличаются друг от друга по длительности и глубине процесса, а также по цели, которую они преследуют. Ментор помогает своему подопечному развиваться как личности и профессионалу, раскрывая его потенциал и давая ценные советы в различных областях трудовой деятельности. Наставник же работает более узконаправленно, передавая определенные знания и навыки в рамках конкретной области. Он обычно работает со студентами и новичками, помогая им освоить профессиональную терминологию и принципы

работы.

Под конкретные цели и задачи могут быть настроены разные виды менторинга, для достижения максимального результата. Существует несколько видов менторинга, которые могут быть использованы в организации [3]:

1. Формальный менторинг - структурные программы, в которых к ментору прикрепляют менти. Форматы взаимоотношений зависят от программ менторинга, обычно по окончанию процесса подготавливается отчет о проведенной работе.

2. Естественный менторинг – сотрудник с более высоким профессиональным уровнем оказывает менее опытному помощь в решении профессиональных задач.

3. Менторинг на одном уровне – сотрудники, обладающие одинаковым опытом, делятся друг с другом новыми знаниями или случаями из практики. В данном случае у сотрудников общие карьерные цели, жизненные интересы, они хорошо понимают и взаимодействуют друг с другом.

4. Ситуативный менторинг – может применяться на любых этапах карьеры и заключается в том, что один сотрудник время от времени обучает другого в том, в чем хорошо разбирается.

5. Супервизорный менторинг - один сотрудник выступает как строгий наблюдатель и советчик для другого. Не самый комфортный вариант, потому что могут возникать обиды и конфликты интересов.

6. Менторинг по запросу - когда сотрудник просит того, кто его обучал, взять над собой профессиональное шефство. Либо организация приглашает консультанта - ментора по определенному профилю деятельности.

В настоящее время выделяют следующие этапы менторинга:

1. Определение целей и задач. На этом этапе ментор и менти определяют цели и задачи менторинга, а также планируют процесс его проведения.

2. Передача знаний и опыта. Ментор передает свой опыт и знания менти, помогая ему развиваться профессионально.

3. Обратная связь и корректировка. На этом этапе ментор дает менти обратную связь по результатам его работы, а также помогает ему корректировать свои действия.

4. Оценка результатов. В конце менторинга происходит оценка результатов, которая позволяет оценить эффективность процесса.

Эффективность менторинга очень важна для успеха процессов адаптации и развития новых сотрудников. Поэтому можно выделить следующие его преимущества:

1. Взаимодействие сотрудников разных уровней подчинения. Проведение менторинга сотрудниками разных уровней позволяет наладить коммуникацию между более опытными сотрудниками и новичками, также благодаря менторингу минимизируются проблемы при приеме на работу.

2. Уменьшение нагрузки на руководство. При использовании менторинга снижается нагрузка на руководство организации, так как большинство вопросов может быть решено и без его участия, но находясь под контролем ментора.

3. Помощь в адаптации. Менторинг позволяет менти быстро и эффективно узнать специфику работы, приспособиться к ней, пройти адаптацию в коллективе, тем самым повышая удовлетворенность сотрудника своей новой работой и уменьшая вероятность ошибок.

4. Способствует развитию у менти лидерских и профессиональных качеств. Менторинг позволяет новому сотруднику высказывать свои мысли и предложения в отношении рабочих процессов, анализировать, искать пути решения проблем.

5. Увеличение эффективности работы менти. Менторинг повышает качество работы, так как менти получает новые знания и опыт, которые в последствии применяются на практике.

6. Помощь и содействие со стороны ментора. Ментор способствует повышению уверенности в действиях, вдохновляет на успех и дает возможность для обсуждения проблем

и идей.

7. Обмен знаниями. Менторинг не всегда является односторонним процессом, при его применении знания и опыт могут передаваться как от ментора к менти, так и наоборот.

8. Развитие корпоративной культуры. При менторенге передаются не только профессиональные навыки, но и обычаи и устои организации.

9. Ускоренный процесс обучения и развития менти благодаря индивидуальному подходу к каждому сотруднику.

10. Стимулирование ответственности и доверия между участниками процесса.

Перечисленные преимущества менторинга проявляются не только в краткосрочной перспективе, но и долгосрочной. Менторинг способствует развитию и росту организации, а эффективная и правильно разработанная программа менторинга будет способствовать улучшению межличностных связей и укреплению командного духа на рабочем месте.

Несмотря на все преимущества менторинга, данный процесс не лишен недостатков, с которыми могут столкнуться организации:

1. Затраты времени. Менторы могут столкнуться с ситуацией, когда у них нет достаточно времени для выполнения своих обязанностей, что может привести к ухудшению качества обучения и адаптации нового сотрудника.

2. Невозможность применения краткосрочных целей. Менторинг может не соответствовать возможностям установления краткосрочных целей, так как требуется время на получение опыта и на его применение в профессиональной деятельности.

3. Некомпетентный ментор. Ментор должен быть профессионалом в своем деле и обладать хорошими лидерскими качествами. Но случается, что ментор не может передать опыт, не находит общий язык с менти или не обладает необходимыми знаниями.

4. Ненадлежащая коммуникация. Неправильная коммуникация между менти и ментором может привести к нежелательным последствиям, таким как недопонимание, неэффективность ментора и потере времени.

5. Несоответствие ожиданий ментора и менти.

6. Небольшое количество менторов, готовых выступать в этой роли.

7. Высокие требования к квалификации ментора.

8. Нехватка опытных менторов. Некоторые организации могут столкнуться с трудностями в поиске опытных менторов, которые могут помочь развивать навыки и знания менти.

9. Риски конфиденциальности. В процессе менторинга может быть разглашена конфиденциальная информация, в последствии это может привести к рискам ее разглашения третьим лицам.

10. Риск зависимости. При менторенге может развиваться зависимость менти от ментора и по завершению процесса менти не сможет действовать как самостоятельная единица, а будет нуждаться в постоянном сопровождении ментора.

Для устранения выявленных недостатков необходимо перед началом менторинга всем участникам процесса установить конкретные цели, которые должны быть достигнуты по окончании работы, а также обозначить границы взаимоотношений между участниками. Ментору необходимо предоставлять конструктивную обратную связь, которая будет направлена на развитие менти. При этом менти должен взять на себя ответственность за собственное развитие [4, с. 69].

При осуществлении менторинга в организации должна быть разработана система мотивации. При ее отсутствии у сотрудников нет заинтересованности в том, чтобы делать свою работу качественно, таким образом происходит снижение продуктивности. Поэтому грамотно разработанная система мотивации является одной из важнейших составляющих эффективной деятельности организации в целом. Когда разрабатывается система мотивации для ментора всегда необходимо учитывать цели и задачи, которые необходимо достичь. Каждая организация самостоятельно принимает решение, что будет включать в себя система мотивации менторов. В большинстве случаев при разработке системы мотивации менторов

учитываются следующие факторы:

1. Количество человек, принимаемых за определенный промежуток времени. При массовом наборе персонала возрастает нагрузка на ментора, при этом в организациях где прием на работу минимален услуги ментора могут и не понадобиться.

2. Финансовые ресурсы организации. Не каждая организация исходя из своего финансового положения может дополнительно выделять средства на оплату работы менторов.

Немаловажно понимать, что отсутствие мотивации может снизить заинтересованность ментора в качественном выполнении своих обязанностей. В качестве материальной мотивации ментора можно использовать:

- единовременную стимулирующую выплату;
- регулярные выплаты в течении всей работы ментора с менти;
- выплаты по достижению определенных результатов.

Вариантами нематериальной мотивации могут быть:

- признание заслуг ментора перед всем коллективом;
- повышение в должности;
- включение лучших наставников в кадровый резерв на руководящие должности;
- предоставление дополнительных дней к отпуску;
- проведение в организации конкурса на лучшего ментора.

Мировой менторинг в настоящее время включает в себя множество инноваций и разнообразных проектов, набор практик и методов, которые позволяют персоналу в достижении своих профессиональных и личностных целей. Ментор с высокой квалификацией без труда определит инструменты и методы, которые помогут его подопечным проявить свои лучшие качества.

Согласно статистики более 71 процента крупнейших организаций Соединенных Штатов Америки из списка Fortune 500 применяют менторинг в своей деятельности. 67 процентов организаций отметили, что применяя менторинг был зафиксирован рост производительности, а 97 процентов сотрудников работающих с ментором считают себя ценными и необходимыми организации в которой работают.

В настоящее время к основным трендам менторинга в мировой практике относятся:

1. Использование информационных технологий, таких как онлайн-курсы и вебинары, для обучения и развития персонала.

2. Повышение квалификации и профессионализма менторов, для предоставления персоналу более широкого спектра опыта и знаний.

3. Предоставление персоналу организации более широкого выбора методов менторинга и возможности выбора определенного ментора, который будет соответствовать его профессиональным потребностям и целям.

4. Использование организациями автоматизированных систем управления менторингом, которые позволяют облегчить процесс управления программой менторинга и оценки ее результатов.

5. Применение виртуальных платформ, таких как специализированные сайты и социальные сети, для поддержки и развития менторских отношений.

В России также наблюдается растущий интерес к менторингу как инструменту развития персонала. Многие организации внедряют программы, чтобы помочь своим сотрудникам в обретении новых знаний и навыков. Крупные организации вносят в свои статьи расходов затраты на поддержку и развитие своих сотрудников в этом направлении.

К Российским организациям, которые активно применяют менторинг относятся [5, с. 148]:

– ПАО «МТС». В организации одной из задач службы управления персоналом является постоянное совершенствование инструментов подбора и повышение квалификации персонала. Данная задача решается с помощью разработанных и успешно реализуемых программ «Профессиональный старт», «Стажер», движения молодых специалистов «Лидер»,

«Академия наставников». Эти программы направлены на обучение, развитие, совершенствование и повышение квалификации персонала. Каждая из них рассчитана на отдельную категорию работников и имеет свои особенности;

– Группа директоров в Дивизионе «Северсталь Российская Сталь» (Череповецкий металлургический комбинат, Ижорский трубный завод и др.) берут на год двух-трех подопечных через уровень по организационной иерархии, причем не из своего сегмента, а из другого. Рекомендация исходит от кадровых служб: сотруднику рекомендуется найти ментора и работать с ним, дальше инициатива в установлении контакта и организации процесса совместной работы переходит к подчиненному. Например, директор сегмента работает в течении года с мастером цеха, они сами управляют процессом взаимодействия с ментором, первая и последняя встречи проводятся непосредственно с руководителем.

Ментор может посоветовать книгу в области развития и обсудить ее с подопечным. В организации нет материального поощрения менторинга, однако работа ментора очень ценится: при рассмотрении перспектив дальнейшего карьерного развития руководителей на кадровых комитетах принимается во внимание их работа в качестве менторов.

– ПАО «Сбербанк России». В последние годы в организации внедрена обязательная практика участия всех руководителей высшего звена в обучении персонала, каждый топ-менеджер ежегодно проводит не менее восьми часов менторинга и обучения. Обязательным условием является то что ментор и его менти не находятся в одной управленческой вертикали;

– ПАО «СИБУР Холдинг». В организации разработана программа, основанная на навыках управления бизнесом, данная программа реализуется путем создания мастерских управленческих навыков для сотрудников с высоким потенциалом профессионального развития.

Для эффективного роста и развития любой организации необходимо получать поддержку, советы и рекомендации от более крупных, опытных и успешных организаций. В этом контексте расширение совместного использования общих ресурсов и передача знаний становятся ключевым фактором успеха в бизнесе. Участие в программах менторинга, где в качестве ментора выступают представители более крупных организаций, позволяет субъектам малого предпринимательства получить необходимые знания, опыт и навыки в управлении, маркетинге, финансах и т.д. Такой вариант партнерства является обоюдной выгодой для всех участников процесса, так как участники имеют возможность обмена опытом и совершенствуют бизнес-процессы. Таким образом, менторинг от крупных организаций может являться важным инструментом для поддержки субъектов малого предпринимательства и их развития, а также будет способствовать укреплению экономической стабильности и процветанию регионов. Исходя из этого можно сделать вывод, что менторские программы показывают свою эффективность в улучшении производительности и удовлетворенности сотрудников.

Анализ результатов и оценка эффективности внедрения менторинга – важный шаг для повышения качества обучения в организации. Менторинг позволяет обеспечить переход от теории к практике, а также помогает новым сотрудникам быстро освоить работу.

Для проведения анализа необходимо определить конечные цели и ожидаемые результаты от внедрения менторинга. Например, улучшение эффективности работы новых сотрудников или повышение их уровня знаний и навыков.

При оценке эффективности менторинга необходимо учитывать множество факторов, таких как индивидуальный подход к обучению, квалификацию и опыт менторов, а также степень вовлеченности других сотрудников в процесс обучения. Результаты могут быть представлены в виде отчета о продвижении новых сотрудников в профессиональной деятельности, о повышении их квалификации, улучшению производительности.

Для оценки результатов программы менторинга предлагаются следующие методы:

1. Проведение опросов и интервью с участниками процесса для оценки их удовлетворенности программой менторинга и выявления областей, требующих улучшения.

2. Сравнение уровня квалификации менти до начала и после участия в программе менторинга - это позволит определить влияние программы на развитие его профессиональных качеств.

3. Осуществление мониторинга за деятельностью ментора позволит установить, как менторинг влияет на развитие сотрудников и организации.

4. Анализ затрат на программу и связь этих затрат с полученными результатами для определения эффективности программы.

Подведение итогов по результатам завершения программы менторинга поможет оценить эффективность и определить направления для его улучшения. Выступать в роли ментора и заниматься менторством способствует личностному развитию и приобретению лидерских навыков, что является ценным опытом для любого сотрудника. Ментор участвует в достижении целей вместе со своим воспитанником, таким образом, менторинг является важным фактором успешного и продуктивного развития персонала и организации.

В организациях становится всё популярнее внедрение программ менторства, поскольку руководителям всё чаще приходится поддерживать мотивацию и эффективность своих сотрудников. Менторство также служит дополнительным инструментом для профессионального развития, создает более дружественную рабочую среду, содействует карьерному росту и повышает производительность. Внедрение программ менторства помогает организациям получать значительные преимущества перед конкурентами, поскольку ценность менторства заключается в том, что опытные люди передают свои знания, тем самым помогая оптимизировать процессы и повысить эффективность работы сотрудника и организации в целом.

Список использованных источников

1. Менторинг - способ развития карьеры. – Режим доступа: свободный. - URL: <https://master-class-online.ru/stati/mentoring-sposob-razvitiya-kariery/?ysclid=lm4lq16vhe603055397> (дата обращения 28.08.2023г.).

2. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. - 3-е изд., перераб. и доп.- Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 523 с. - (Высшее образование).- ISBN 978-5-534-16597-5. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/531353> (дата обращения: 28.08.2023).

3. Менторинг как инструмент развития персонала. – Режим доступа: свободный. - URL: <https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/bitobe-mentoring-kak-instrument-razvitiya-personala.pdf?ysclid=lm4tzs6h2s853497826> (дата обращения 28.08.2023г.).

4. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 313 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14222-8. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/519634> (дата обращения: 30.08.2023).

5. Кларин, М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М.В. Кларин.- Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 288с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02811-9. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/513452> (дата обращения: 30.08.2023).

Сведения об авторах

Канаев Александр Сергеевич - кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма и менеджмента Кубанского государственного университета, e-mail: as_kanaev@mail.ru.

UDC 331.08

MENTORING AS A TOOL FOR PERSONNEL ADAPTATION AND DEVELOPMENT

Kanaev A.S.

Kuban State University, Krasnodar

In today's rapidly changing world, professional development has become an integral part of personal growth. Improving existing skills, learning new competencies, or setting career goals can make it difficult for a new employee to adapt and develop. The use of mentoring will contribute to the gradual inclusion of an employee in the work process in new professional, psychophysiological, socio-psychological, organizational-administrative, economic, sanitary-hygienic and living conditions of work and recreation. However, very often many HR specialists confuse the concepts of «mentoring» and «mentoring». This article will consider the concept of «mentoring», highlight its advantages and disadvantages, consider the system of motivation for a mentor, global trends in mentoring, as well as analyze the experience of Russian organizations where this tool for personnel development is already used, as well as how it can help in the development of other organizations, methods are proposed to evaluate the results and effectiveness implementation of mentoring in organizations.

Keywords: organization, personnel, personnel management, personnel development, mentoring, mentee, mentor.

References

1. Mentoring is a way of career development. – Access mode: free. - URL: <https://master-class-online.ru/stati/mentoring-sposob-razvitiya-kariery/?ysclid=lm4lq16vhe603055397> (accessed 28.08.2023).
2. Pugachev, V. P. Organization personnel management: textbook and workshop for universities / V. P. Pugachev. - 3rd ed., reprint. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2023. - 523 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-16597-5. - Text: electronic // Yurayt Educational Platform [website]. - URL: <https://urait.ru/bcode/531353> (date of application: 08/28/2023).
3. Mentoring as a tool for staff development. – Access mode: free. - URL: <https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/bitobe-mentoring-kak-instrument-razvitiya-personala.pdf?ysclid=lm4tzs6h2s853497826> (accessed 28.08.2023).
4. Innovative management in human resource management: textbook for universities / A. P. Panfilova [et al.]; under the general editorship of A. P. Panfilova, L. S. Kiseleva. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2023. - 313 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-14222-8. - Text: electronic // Yurayt Educational Platform [website]. - URL: <https://urait.ru/bcode/519634> (accessed: 30.08.2023).
5. Clarin, M. V. Corporate training, mentoring, coaching : a textbook for universities / M. V. Clarin. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2023. - 288 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-02811-9. - Text: electronic // Yurayt Educational Platform [website]. - URL: <https://urait.ru/bcode/513452> (accessed: 30.08.2023).

Author`s information

Kanaev Alexander Sergeevich - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Tourism and Management of Kuban State University, e-mail: as_kanaev@mail.ru.