

УДК 316.35

DOI: 10.31040/2222-8349-2019-0-3-87-91

**НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

© Р.В. Сизоненко

Молодые специалисты, получив диплом об образовании, как правило, не готовы сразу же приступить к работе на предприятии. После окончания вуза они обладают знаниями и умениями, но нуждаются в адаптации к рабочим условиям и дальнейшей профессиональной социализации, в том числе в формировании практик взаимодействия с коллективом и руководством предприятия. Одним из вариантов решения данной проблемы является рассматриваемая в статье технология наставничества, включающая методы, способы, с помощью которых знания, умения и навыки, опыт профессионала, передаются молодому специалисту в процессе их взаимодействия на производстве. При этом, по мнению авторов, сам наставник также приобретает компетенции, позволяющие изменить его статусные позиции. Таким образом, в результате реализации наставничества возможно не только приращение, но и качественное изменение кадрового потенциала предприятия. Данное исследование позволит обосновать управленческую технологию эффективного наставничества и профессиональной социализации молодых инженеров, а также в целом социального воспроизводства кадрового потенциала промышленного предприятия. Разработанную методологию исследования можно будет использовать для организации мониторинговых исследований на промышленных предприятиях. Эмпирические исследования позволят обосновать социальную технологию наставничества как средства управления профессиональной социализацией молодых инженеров, позволяющую за короткий период времени сформировать профессиональные ценности, стремление к эффективной и высокопроизводительной работе, в том числе определить индикаторы эффективности наставничества как для молодого инженера, так и для наставника, что, в свою очередь, позволит обеспечить социальное воспроизводство кадрового потенциала промышленного предприятия.

Ключевые слова: наставничество, молодой специалист, наставник, социальное воспроизводство, кадровый потенциал, компетенции.

После окончания вуза молодые специалисты формально обладают знаниями и умениями, но нуждаются в адаптации к рабочим условиям и дальнейшей профессиональной социализации, в том числе в формировании практик взаимодействия с коллективом и руководством предприятия. Одним из вариантов решения данной проблемы является технология наставничества, включающая методы, способы, с помощью которых знания, умения и навыки, опыт профессионала, которые передаются молодому специалисту в процессе их взаимодействия на производстве. В производственной организации, тем более на крупном промышленном предприятии, актуальна проблема подготовки профессиональных кадров, готовых не только к реализации инженерных технологий, но и понимающих их перспективы, обладающих знаниями о применении знаний, умений и навыков.

Однако по-прежнему отмечается разрыв между компетенциями, полученными в процессе обучения в институтах образования и востребованными на рабочих местах, что составляет суть проблемы подготовки молодых специалистов, качественного кадрового обеспечения организации и в целом процесса производства. Субъекты управленческих отношений недостаточно владеют знаниями общих законов и принципов управления. Важно понимать, что управление не осуществляется в вакууме, оно реализуется среди людей с уже сформировавшимися ценностями, стереотипами, убеждениями. Менеджеру необходимо не только овладеть профессиональными знаниями, но и освоить, принять данные ценности [1, с. 71]. Разрешить данное противоречие может реализация института наставничества, посредством которого обеспечивается не только адаптация нового сотрудника,

но и в конечном итоге управление знаниями организации.

В СССР наставничество распространялось в системе профессионально-технического образования и производственного обучения, а с 1950-х гг. приобрело характер массового движения, но с мощным идеологическим подкреплением: коммунист наставлял комсомольца как в вопросах производства, так и в плане личного развития. Передача знаний и навыков менее опытным сотрудникам вменялась в обязанность каждому сотруднику с определенным стажем работы. Наставничество являло собой элемент системы управления в организации, контролировалось и определенным образом формализовалось. Но именно по этой причине наставничество не было в полной мере эффективным, поскольку наставник зачастую относился к своей роли безответственно и, не имея достойного вознаграждения за результаты своей деятельности, не был мотивирован к их получению. Существовало также опасение, что впоследствии вчерашний «новичок» сможет легко заменить наставника на рабочем месте, поэтому некоторые сотрудники стремились не брать себе «подмастерьев». В советский период принцип сотрудничества образовательных организаций с общественными и трудовыми коллективами, шефство предприятий над образовательными учреждениями, развитие системы наставничества на производстве, поддержка молодых специалистов определялись законодательно. Так, в ст. 64 закона РСФСР «О народном образовании» 1974 г. говорилось о том, что «предприятия, учреждения и организации создают необходимые условия и учебно-производственную базу для проведения профессионального обучения рабочих на производстве и осуществляют контроль за их обучением» [2]. На предприятиях создавались специальные отделы технического обучения.

Вообще практики наставничества имеют глубокую традицию. В первобытных обществах юноши, которые готовились к инициации, находились под наблюдением и следовали советам специально предназначенных для этого опытных старших членов племени. Так, в античной литературе представлены примеры наставничества у древних персов и эллинов. В гомеровской Одиссее старый Ментор (наставник) был оставлен на острове Итака, поскольку сам уже не мог участвовать в войне против Трои, но богиня Афина в его облике наставляла Телемаха в сложных си-

туациях. Считается, что «наставничество» – синоним термина «менторство» (или «менторизм»). В начале XX в. в США термин «наставничество» использовался в технологиях социальной работы с «трудными» детьми: организация Big Brothers Big Sisters of America начала свою деятельность с 1900-х гг., объединив добровольцев-наставников для занятий с детьми-сиротами, безнадежно больными, из неблагополучных семей.

В современной России наблюдается процесс возрождения и развития института наставничества параллельно с модернизацией системы профессионального образования [3]. В настоящее время ведется работа по поиску наилучших форм взаимодействия и повышения эффективности наставничества, стимулированию сотрудников и формированию культуры наставничества на отечественных предприятиях и в организациях. Объявлены конкурсы на лучшего наставника и лучшую технологию наставничества, создаются и внедряются методы оценки наставничества как для молодого специалиста, так и для самого наставника. В рамках социологического подхода можно констатировать, что наставничество воссоздается как социальный институт теперь уже в российском социуме. Соответственно возникает потребность в научном осмыслении процесса наставничества в современных российских условиях.

Молодежь как перспективная часть трудовых ресурсов должна наиболее динамично реагировать на изменения социально-экономической ситуации. Посредством технологии наставничества на производстве опыт профессионала передается молодому специалисту. Особенность данного взаимодействия состоит в том, что это процесс воспроизводства и ретрансляции трудовых традиций, норм, ценностей, корпоративного знания и культуры в целом.

В отличие от менеджмента в наставничестве и наставник (ментор), и его протеже (ученик), по сути, равноправны в плане взаимного обмена. Вообще, наставничество в идеале должно быть открытой системой «культуры приобретения опыта». От ученика при этом требуется понимание необходимости определения, какие именно умения и навыки ему получить от наставника, и каким образом ему лучше это сделать. Это и субъективный процесс, в котором возможен и противоположный результат: «настойчивый» наставник своими усилиями

вызывает лишь негативную реакцию подопечного, не желающего принимать наставления и чрезмерное участие кого-либо в процессе своего профессионального становления и личностного роста. В итоге наставничество не приносит пользу ни молодому специалисту, ни организации в целом. Аналогичные примеры можно было бы привести из советского прошлого.

Одной из причин такого рода ошибок, скорее всего, является отсутствие культуры наставничества, в рамках которой у сотрудников может сформироваться понимание необходимости передачи и получения профессионального опыта. При таком подходе ученику даже необходимо позволять совершать ошибки. Главная задача наставника – не предотвращение негативного опыта всецело, а умение его проанализировать вместе со своим учеником (это и «разбор полетов», наблюдение за действиями со стороны, работа над ошибками). В идеале самому наставнику необходима специальная подготовка, в том числе психолого-педагогические знания и умения. Задача наставника – перевести свои представления из неявных знаний в явные. Важно определиться, каким образом, с какой интенсивностью, посредством каких индикаторов будет определяться успешность процесса наставничества. По каким параметрам подопечный наставника должен понимать, что «я сегодня» лучше, чем «я вчера»? Нет универсального шаблона, подходящего для любого наставляемого и наставника. Здесь необходим индивидуальный план развития. Это важно не только для процесса наставничества, но и для мотивации самого наставника и наставляемого. Наставничество – процесс трансформационный, в котором отследить качественные изменения необходимо, но довольно сложно [3].

Если в организации будет определена стратегия формирования культуры наставничества, со временем появятся традиции организации наставничества и его воспроизводства. Культура наставничества является неотъемлемым атрибутом самообучающейся организации, внутри которой каждый сотрудник, проходя ситуации развития, занимает определенную профессиональную позицию и, соответственно, является носителем знания. Данное сообщество в итоге выступает единым целым как открытая развивающаяся система [4].

Культура наставничества не исключает формирование наставничества как системы. Напротив, социально ответственная организа-

ция должна включать определенные действия, направленные на содействие профессиональной социализации молодых специалистов, что в свою очередь детерминирует определенные социальные обязательства и гарантии со стороны работодателя. Эффективное наставничество невозможно без поддержки руководства, в том числе разработанной программы социальной политики на предприятии [5]. Устойчивая система корпоративной социальной ответственности, включающая наставничество как форму ее внутриорганизационной реализации, способствует поступательному развитию предприятия, придавая ему гибкость и динамичность [6].

В идеале наставничество представляет собой процесс передачи знаний от умудренных опытом и годами работников молодым, еще только вступившим на стезю рабочей деятельности специалистам. Передача знаний предполагает непрерывность повышения уровня профессионализма сотрудников на предприятии и, как следствие, высокие производственные показатели. Таким образом обеспечивается воспроизводство кадрового потенциала на предприятии.

В кино или литературе, где описываются сюжеты о восхождении «новичков» по карьерной лестнице можно часто услышать фразу «Забудьте все, чему вас учили в колледже! Добро пожаловать в жизнь!». Высшие учебные заведения не создают готовых специалистов, предоставляют лишь базовые знания, которые гипотетически можно применить на практике. Например, выпускник хорошо знает законы электротехники, но не знает, как припаять провода к розетке. Возможно, он знает, что нужно делать, но не знает, как именно, это приходит только с опытом. А опыт приобретается только при обучении и опытным наставнике.

Культура наставничества предполагает, что каждый опытный сотрудник должен передавать свои знания и навыки новичкам и менее опытным сотрудникам. Наставничество выступает элементом системы управления в организации и должно регламентироваться и контролироваться руководством, иметь свои нормы и правила. Но чрезмерная формализация наставничества также опасна: именно по этой причине в СССР наставничество не было в полной мере эффективным. В 90-е гг. из-за дисфункционального состояния индустрии фактически не состоялось целое поколение инженеров и квалифицированных промышлен-

ленных рабочих. В итоге «дедушки» с блестящим инженерным мышлением, привыкшие к кульману и логарифмической линейке, до сих пор работают бок о бок с «внуками», специалистами по компьютерному 3D-моделированию, программированию и другим современным технологиям. Этим поколениям трудно понять друг друга, но явно есть чему друг у друга научиться. Вопрос в том, что наставникам также необходимо обучение. Но в отличие от обучения новичков, обучение наставника происходит в целях освоения новых технологий. Предполагается, что наставник, обладая практическими знаниями и опытом с легкостью освоит, например, новое оборудование.

В наставничестве можно выделить несколько этапов работы с молодым сотрудником.

1. Социальная идентификация и адаптация в коллективе. Новичок должен адаптироваться в коллективе, почувствовать себя членом коллектива, узнать, к кому и по какому вопросу можно обратиться.

2. Собственно профессиональная деятельность. Любую работу можно разложить на несколько простейших стадий. Производственная задача – процесс с определенным количеством уровней, которые нужно пройти последовательно для того, чтобы цель была достигнута. Если «миссия провалена», то наставник и его подопечный должны выяснить причину, а затем метод ее устранения («разбор полетов» и работа над ошибками). Это требует специальной подготовки, в том числе психологических знаний и умений.

3. Социальная рефлексия. Наставник объясняет смысл каждой операции, почему необходимо сделать именно так, а не иначе, что позволит осмыслить работу как подопечному, так и самому наставнику.

4. Мотивация. Наставник должен раскрыть потенциал сотрудника, не давать готового решения, но подтолкнуть к собственным поискам, выявить и помочь с психологическими проблемами, которые мешают успешной работе, научить подопечного рефлексировать над своими действиями и их последствиями, что, в свою очередь, мотивирует молодого специалиста к совершенствованию навыков, а самому наставнику придаст уверенность.

Очевидно, что далеко не каждый кандидат в наставники обладает достаточными педагогическими способностями, чтобы не просто инст-руктировать, но объяснять и мотивировать, ведь

сам наставник также один из сотрудников предприятия. Но наставничество дает возможности роста не только для подопечного, но и для самого наставника. От уровня к уровню они развиваются оба.

Помимо обучения, наставничество – это еще и процесс управления молодым специалистом. Его не следует обобщать с менеджментом, поскольку менеджер нацелен на результаты, а не на методы их достижения. Наставник в результате обучения молодого специалиста может рассматриваться как потенциальный руководитель подразделения на предприятии, поскольку он априори внимателен к подопечным, то есть умеет и готов работать со своим «персоналом».

Таким образом, наставничество позволяет организовать профессиональное становление не только молодого специалиста, но и карьерный рост самого наставника, но обучение наставника происходит не по профессиональной линии, а по управленческой. В таком контексте можно представить преимущество наставничества опытным специалистам: наставничество – не угроза потери рабочего места, а социальный лифт, позволяющий открывать для себя новые горизонты в профессиональной сфере.

В итоге успешная реализация наставничества требует умеренной формализации процесса, при этом обеспечивается воспроизводство кадрового потенциала, что особенно актуально в условиях промышленного предприятия.

Данное исследование выполнено в рамках Государственного задания № 007-00256-18-01 ИСЭИ УФИЦ РАН на 2019 г.

Литература

1. Бикметов Е.Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. 2014. № 9. С.69–72.
2. Шкерин А.В. Наставничество как инструмент самообучающейся организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. № 2 (50). С. 109–114. URL: [http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2018_-_2\(50\)_unicode/14.pdf](http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2018_-_2(50)_unicode/14.pdf)
3. Чеглакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-novye-kontury-organizatsii-sotsialnogo-prostranstva-obucheniya-i-razvitiya-personala-promyshlennyh-organizatsiy>

4. Бикметов Е.Ю., Хуснутдинова А.В. Знание как ценностный фактор управления корпоративной культурой // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2016. № 6–2 (68). С. 38–41.

5. Социальная устойчивость региона: диагностика и проблемы развития / под общ. ред. к. социол. н, доц. Р.М. Садыкова. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2017. 188 с.

6. Бикметов Е.Ю., Амирханова Л.Р. Методология исследования характера и факторов организационных изменений // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. № 3. С. 225–239.

References

1. Bikmetov E.Yu. Management culture as a subject of sociological knowledge. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 2014, no. 9, pp. 69–72.

2. Shkerin A.V. Mentoring as a tool of self-learning organization. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im.*

N.I. Lobachevskogo. Ser. *Sotsialnye nauki*, 2018, no. 2 (50), pp. 109–114. Available at: [http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2018_2\(50\)_unicode/14.pdf](http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2018_2(50)_unicode/14.pdf)

3. Cheglakova L.M. Mentorship: New outlines of organization of social environment for personnel training and development in the large industrial organizations. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 2011, no. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-novye-kontury-organizatsii-sotsialnogo-prostranstva-obucheniya-i-razvitiya-personala-promyshlennyh-organizatsiy>

4. Bikmetov E.Yu., Khusnutdinova A.V. Knowledge as a value factor in managing corporate culture. *Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i yuridicheskie nauki, kulturologiya i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki*, 2016, no. 6–2 (68), pp. 38–41.

5. Regional social stability: Diagnostics and development problems. *Monografiya*. R.M. Sadykov (ed.). Ufa, ISEI UNTS RAN, 2017. 188 p.

6. Bikmetov E.Yu., Amirkhanova L.R. Methodology for studying the nature and factors of organizational changes. *Vestnik Permskogo natsionalnogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsialno-ekonomicheskie nauki*. 2018, no. 3, pp. 225–239.

MENTORING AS A SOCIAL REPRODUCTION MECHANISM OF PERSONNEL CAPACITY IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

© R.V. Sizonenko

Institute of Social and Economic Researches – Subdivision of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences,
71, prospekt Oktyabrya, 450054, Ufa, Russian Federation

After graduating from higher educational institutions and having obtained their education diplomas, young specialists are not ready, as a rule, to start working at enterprises immediately. After graduation, they possess knowledge and skills, but need to adapt to working conditions and achieve further professional socialization, including the formation of practices for interacting with staff members and enterprise management officials. One of the solutions to this problem is the technology of mentoring considered in the article. It includes methods and ways by which knowledge, skills and experience of professionals are transferred to young specialists when interacting at workplace. In this case, in the author's opinion, the mentor himself also acquires competencies that allow him to change his status position. Thus, the implementation of mentoring will result not only in the increment, but also in the qualitative change of the personnel capacity in an enterprise. This research will make it possible to substantiate the management technology of effective mentoring and professional socialization of young engineers as well as social reproduction of the personnel capacity of an industrial enterprise in general. The research methodology can be used to organize monitoring studies in industrial enterprises. Empirical research will justify the social technology of mentoring as a means of managing the professional socialization of young engineers. This will allow the formation of professional values and desire for effective and high-performance work in a short time, and also the identification of indicators of the mentoring effectiveness both for a young engineer and a mentor ensuring, in turn, the social reproduction of human capacity in an industrial enterprise.

Key words: mentoring, young specialist, mentor, social reproduction, personnel capacity, competence.