

*В статье рассматриваются условия и подходы к обучению наставников, сложившиеся на крупных промышленных предприятиях России. Различия в требованиях к наставникам, в целесообразности применения наставничества и в выборе программ обучения для них связываются не только с экономическими факторами, но и с социальной организацией фирмы. На опыте консалтинговых проектов разбирается общее и особенное в обучении наставников на современных российских предприятиях, приводится типология наиболее распространенных ситуаций наставничества.*

**Ключевые слова:** наставничество; человеческие ресурсы; обучение и развитие персонала.

## **Наставничество: дифференцированный подход к обучению разных категорий наставников**

**Л.М. Чеглакова, НИУ-ВШЭ, lcheglakova@mail.ru**

Наставничество относится к традиционным методам обучения и является одной из старейших в истории человечества моделей передачи знания. Вместе с тем, несмотря на глубокие корни традиций наставничества, какого-то одного устоявшегося определения этого феномена не прижилось и в настоящее время в менеджериальных науках зачастую на равных используются термины: «супервизия», «менторство», «консультирование» и «коучинг». Язык объективно отражает процессы дифференциации в моделях наставничества. Но все эти процессы объединяет, как правило, наличие общего ядра: в их основе лежит парное взаимодействие двух сотрудников в рамках одной (реже разных) организаций в целях управления знаниями: передачи знаний, профессиональных навыков, культуры. Вопросы о том, в чем суть наставничества? каковы его функции в организации и в обществе? каковы модификации наставничества? какова специфика разных ситуаций наставничества на современных российских предприятиях? - затрагиваются в данной статье. Ответы на эти вопросы могут быть полезны не только ученым, но и менеджерам по управлению персоналом, чтобы определить, как возможно дифференцировать наставников и принять решение о том, какие формы обучения наставников будут эффективными.

### **Эмпирическая база исследования**

Предметом нашего анализа являются практики наставничества на современных российских предприятиях. В качестве эмпирической базы выступили результаты диагностических исследований наставничества и обучения наставников 2007 – 2010 гг на крупных российских предприятиях с иностранным собственником (нефте-газового комплекса, металлургии и автомобильной отрасли), в рамках консалтинговых проектов

компании Тренинг-Бутик<sup>1</sup>. Будучи «успешными» как с экономической точки зрения, так и по социальным показателям, компании вкладывают значительные средства в обучение персонала. По факту все эти предприятия функционируют в конкурентных отраслях, и технологически сложное производство требует от работников высокой квалификации, полифункциональности и, одновременно, уверенности в качестве труда другого. За три года по одной методике проведено 120 фокусированных интервью с наставниками, чей опыт рассматривался в качестве «лучшей практики», 47 интервью с молодыми рабочими, 42 интервью с менеджерами кадрового резерва, 40 интервью с менеджерами по управлению персоналом, было собрано 210 анкет. Тщательно изучались корпоративные документы: регламенты, должностные инструкции, программы обучения, способы оценки и аттестации и также этические кодексы, документы об истории предприятий. Всего в общей сложности было проанализировано более 200 документов. В итоге были описаны: требования к наставникам, их отбору и обучению, последовательность действий в обучающем цикле «наставник-ученик». Перед разработкой и конструированием систем наставничества предварительно были тщательно изучены научные источники, обосновывающие вариации ролей и функций наставничества, что позволило дифференцировать в дальнейшем подход к обучению разных категорий наставников. В этой статье приводится только часть полученных результатов с учетом выбранного фокуса анализа.

### **Подходы к наставничеству**

Вопрос о различии требований к наставнику и контекстам обучения обсуждался в социальных науках. Осмысление и изучение оснований, закономерностей наставничества активно происходило в Великобритании (Дж.Хаскин, Л.Крадас, Э.Гардинер). В разных работах наставник представал, то как работающий с неблагополучными учениками [Huskin, 2001, p.86.], то как «гид по дискурсу» (learning discourse guide), то как поддержка доминирующей в организации политики [Cruddas, 2005]. Психологи, в свою очередь, обогатили понимание системы наставничества, доказав, что социальное взаимодействие играет решающую роль в развитии познания субъекта [Выготский, 1996, Rogers, 1967] и связав значение консультационного подхода с эффективностью обучения [Egan, 2004]. В социологических науках наставничество рассматривалось в рамках теорий разделения труда, социального обмена. Э.Гардинер прямо указала на то, что менторство и коучинг, как формы наставничества,

---

<sup>1</sup> Руководитель проектов по обучению наставников и проектированию программ наставничества - А.Г.Сташенко, консультант, бизнес-тренер, коуч.

посредством работы с эмоциональным интеллектом наставляемых, представляют им возможность социального лифта в более высокие социальные группы. Тем самым акцентировалась роль наставничества в формировании социальной структуры предприятия за счет влияния на образовательно-квалификационные факторы и статус человека в организации и обществе [См. Gardiner, 1998, p.77]. Затрагивая вопрос о дифференцированном обучении разных категорий наставников на современных российских предприятиях, нельзя не упомянуть о дискуссии в социальных и менеджериальных науках: о соотношении в наставничестве целей профессионального развития (передачи опыта и навыков) и социально-психологического развития наставляемого. Так, Крам [См.Своп, 2006] выделил две функции внутри наставничества: развитие карьеры и психосоциальную функцию. Бенабу и Бенабу [Своп, 2006] пошли еще дальше, приписав наставничеству три функции: профессиональную, политическую и психосоциальную. Многие исследователи наставничества часто объединяют нормы и ценности в едином понятии организационной культуры. «Наставнику удастся эффективно передать культуру организации, что можно оценить по усвоению языка (неформального и технического), свойственного организации, и восприятию ценностей и традиций компании. Официальные каналы коммуникаций действуют слишком медленно и неуклюже, но наставники высокого уровня, близкие к процессу принятия стратегических решений, могут быстро передать своим ученикам суть этих решений, способствуя принятию ценностей компании» [Своп, 2006]. Сама по себе система наставничества в организации является примером интернализации и социализации знаний [Ноака, 2003]. Практика управления в настоящее время опирается на открытые в русле социальных наук закономерности наставничества [Clutterbuck, 2004] и процесс наставничества стал одним из важнейших методов развития и обучения персонала, управления корпоративной культурой и знаниями.

На рынке услуг по обучению и развитию персонала в последние годы появились новые технологии, которые являются по существу разновидностями наставничества. Речь идет о менторстве, супервизии, *buddying* и *shadowing*<sup>2</sup>.

**Таблица 1 – Сравнение разных модификаций наставничества**

<b>Метод</b>	<b>Описание</b>	<b>Целевая группа</b>	<b>Результаты и соц.эффекты</b>
Классическое	Передача старшим	Все категории	Обучение сотрудника

<sup>2</sup> Точного перевода на русский язык эти термины еще не получили, хотя уже применяются в некоторых компаниях на российском рынке.

наставничество, менторство	по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание	сотрудников Вновь принятые или переведенные на должность сотрудники	Адаптация Контроль текущего результата работы Улучшение коммуникаций Сохранение, передача знаний в компании
Супервизия	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Менеджеры среднего звена Вновь принятые сотрудники	Отслеживание работы сотрудников Отслеживание прогресса Определение потребностей в обучении и развитии Решение актуальных вопросов
Buddying	Поддержка коллегой и/или руководителем основанная на принципе полного равенства	Все категории сотрудников	Обучения сотрудника Адаптации Оценка эффективности изменений Передача информации между подразделениями Командообразование
Shadowing	Временное прикрепление к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Студенты Молодые специалисты Кандидаты, заинтересованные в переводе	Обучение сотрудника Адаптация Переквалификация Согласованность действий разных отделов Проф. мотивация Обогащение труда

### **Наставничество на российских предприятиях: основания дифференцированного подхода**

Признавая многообразие и ценность выделенных сущностных черт и функций наставничества, мы в своих работах опирались на следующие определения.

**Наставничество** – форма индивидуальной работы с вновь принятыми или переведенными на другую должность работниками по введению в профессию и профессиональному развитию, а также социокультурной адаптации в коллективе.

**Наставник** – это опытный работник–профессионал, который непосредственно на рабочем месте передает другому свои знания и опыт, знакомит его с оборудованием и

производством, а также способствует формированию взаимоотношений в новом коллективе.

Известно, что система наставничества была сравнительно развита на советских предприятиях. В России наиболее широкое применение этот метод нашел на крупных промышленных предприятиях, где формализованы подходы к компенсации наставника, оценке эффективности его работы. Здесь наставничество все более дифференцируется, появляются новые возможности его использования, в том числе в рамках холдингов. В специальной литературе по кадровому менеджменту можно найти кейсы с успешными практиками наставничества в компаниях КАМАЗ-металлургия, Куйбышевском НПЗ, Северстали. Наконец, хорошие примеры можно найти у компаний IBS и McKinsey (компании сферы услуг, консалтинга, ИТ на Украине).

По итогам проектов отметим, что дифференциация в системах наставничества, а соответственно и в обучении наставников, обусловлена рядом причин: это приоритеты экономической, маркетинговой и кадровой политики компании; специфика ее корпоративной культуры; категории персонала, к которым принадлежат наставник и наставляемый (квалифицированный рабочий, ИТР, молодой рабочий, специалист, кадровый резервист, менеджер на повышение); содержание работы наставников на рабочем месте и также численность наставников и наставляемых на предприятиях. Общим ядром программ наставничества являлся системный подход и единая методология развития наставничества для компании, когда наставничество сознательно обустроивался менеджментом как элемент корпоративной культуры. Отметим, что во всех компаниях, с которыми мы сотрудничали, система наставничества существовала с советских времен, и процессы интернализации и социализации через наставничество поддерживались экспертами и менеджментом организаций. При условии расширения и поддержки практик наставничества, функции наставничества в каждом конкретном случае различался. В одном случае акцент мог быть установлен на профессиональное развитие и социокультурную адаптацию, в другом – на новые технологии оценки и обучения, трансляцию ценностей развития и профессионализма, как ключевых в культуре трудовых отношений компании. Важной функцией остается политическая, где профессиональная идентичность и лояльность предприятию играют не последнюю роль.

Принимая во внимания приоритеты менеджмента в каждом конкретном случае, центральным основанием для дифференциации подходов к обучению наставников становились ситуации наставничества [Сташенко, Чеглакова, 2009]. Их четыре:

1. Наставничество для молодых рабочих. Наставниками, как правило, являются опытные, высококвалифицированные рабочие в возрасте от 40 до 60 лет.
2. Наставничество для молодых специалистов (инженерно–технических работников, юристов, банковских специалистов, менеджеров по продажам и т.д.). Наставниками здесь являются специалисты высшей квалификации, получившие хорошее образование, имеющие внушительный список дипломов и сертификатов, победители корпоративных конкурсов профессионального мастерства. Возраст таких наставников обычно находится в диапазоне 25 – 40 лет.
3. Наставничество для студентов, приходящих на практику на предприятие. Наставники, работающие со студентами во время практики – это инженеры, технологи и менеджеры предприятий в возрасте от 30 до 50 лет.
4. Наставничество для кадрового резерва менеджеров. Целенаправленные комплексные программы развития для резервистов охватывают до 1800 – 2000 человек ежегодно. Наставниками в этом случае являются опытные менеджеры среднего звена и топ–менеджеры, типичный возраст этих наставников – 45 – 60 лет.

Исходя из данных исследования и на основе модели компетенций, проектировщиками было сделано предположение, что потенциал обучения наставников заключается в сфере развития менеджерских и коммуникативно-педагогических навыков, уровень владения которыми должен целенаправленно повышаться в корпоративной системе обучения наставников. Соответственно выделенным ситуациям наставничества и модели компетенций наставника для каждого предприятия, в рамках корпоративного обучения предлагались дифференцированные программы обучения для разных категорий наставников. Как показывает опыт, наиболее мотивированными к обучению и открытыми являются топ-менеджеры. Их отличительными особенностями являются высокий умственный потенциал и высокая обучаемость (типичная для людей с высшим образованием), эрудиция и развитый интеллект, а также высокая способность к саморегуляции. По готовности принять участие в обучении далее стоят высококвалифицированные рабочие. И в контакте с этой группой есть ряд отличительных черт. С одной стороны, несколько большая, чем в других группах социальная конформность и традиционное уважение к авторитетам (а таким является тренер-преподаватель) приводят к тому, что программа обучения принимается «без слов», в буквальном смысле. С другой стороны, наиболее трудоемко в этой группе организовать свободное высказывание, обмен идеями и групповое предметное обсуждение. Как следствие формального согласия – живучими на практике остаются

устоявшиеся традиционные нормы. По факту, наиболее сложной группой в процессе обучения являются менеджеры среднего звена. Одна из причин этого, двойственность их позиции – ответственность за выполнение производственных задач и большой объем оперативной работы.

### **Заключение**

Наставничество достаточно широко используют на крупных промышленных предприятиях в России. Вообще, это самый естественный, хотя далеко не самый простой метод обучения и развития персонала. О необходимости этого метода, к счастью, в России нет дискуссий, но несколько основных тем, обсуждение которых совместно учеными и практиками кадрового менеджмента могло бы прояснить диалектические характеристики наставничества как технологии, находящейся на службе у определенной политики и тем самым укрепить почву для дифференциации в обучении наставников, выделить можно.

Во-первых, развитие наставничества в рамках конкретного предприятия может вылиться в снижение гарантий занятости для более старших категорий персонала, из числа которых в большинстве случаев отбираются наставники. Наставничество является одной из форм, которые использует бизнес для повышения гибкости внутреннего рынка труда. Это влечет за собой серьезные проблемы, прежде всего в плане снижения мотивации и лояльности наставников к реализации программы. В результате наставники работают не то чтобы с прохладцей, но выполняют свои задачи формально. При таком подходе серьезно дискредитируется основания наставничества как взаимодействия, основанного на дружбе, поддержке. Если на каком-то предприятии проблема мотивации наставников укоренена в системном неприятии политики низового менеджмента, происходит и вовсе разрыв в трансляции корпоративной культуры – сверху, от вершины управления, вниз – до трудового коллектива. Представляется, что во внедрении системы наставничества кроется определенное противоречие между интересами высшего руководства компании и среднего менеджмента. Топ-менеджмент заинтересован в решении экономических задач (удержание персонала, снижение издержек на рабочую силу, повышение конкурентоспособности). Однако для непосредственных руководителей и менеджеров по персоналу отбор, мотивация и обучение наставников, предусмотренные программой, существенно затрудняют управление трудом. Любой менеджер

стремиться иметь дело с человеком, поведение которого предсказуемо и который легко исполняет принятые решения, а не с сопротивляющимся человеком.

Во-вторых, функции наставничества на современных предприятиях могут быть сознательно редуцированы менеджментом до обучения специфике работы на конкретном рабочем месте, с полным отказом от социокультурной функции. Если сказать коротко, менеджмент заинтересован в увеличении контроля за трудовым процессом управленческими механизмами взамен зависимости от контроля работника. Принимая в расчет этот аргумент, программы обучения наставников будут дифференцированы еще более. По сути технологически сложное и непрерывное производства потребует одной модели компетенций наставников, а конвейерное производство – другой. Естественно, программы обучения будут дифференцированы под потребности производства.

В-третьих, критика наставничества связана с его ограничениями в сфере естественной социализации и преемственности поколений на современном этапе. Эта ситуация характерна для ситуаций наставничества, в которых участвует молодежь – рабочие, специалисты, менеджеры. Если молодой работник не воспринимает наставника – фактического учителя – как модельную личность, это нарушает заботливо прививаемую в компании систему наставничества. В равной степени эта проблема касается и отношения наставляемого к профессии. Если рабочий в каком-то заштатном цехе не уважает профессию или не воспринимает будущую работу как свою, – это разрушает мотивацию и ставит барьеры развитию.

В целом мотивация как наставника, так и наставляемого, является критическим фактором для успеха программы наставничества и должна служить основанием для дифференциации в обучении. Даже в случае престижности новой позиции, если личностная мотивация работника так и не сформирована (частая проблема в регионах, где головной офис требует выполнения контрольных цифр по обучению), – даже в этом случае эффекты программы будут минимальны.

Как поощрять наставничество? Как заинтересовать менеджеров по персоналу и средний менеджмент? Фактором успеха наставничества становится привлекательная и разделяемая большинством работников модель корпоративной солидарности, в рамках которой на первый план выходила бы общность интересов собственников, менеджеров и работников в конкурентной борьбе компании. Внедрение программы наставничества должно быть поддержано корпоративными регламентами, а передача знаний вознаграждена через систему социальных и материальных компенсаторов, дифференцированных по категориям наставников.



Дифференцированный подход к обучению наставников будет по-прежнему связан с приоритетами политики конкретной компании, спецификой корпоративной культуры, содержанием наставничества, категориями персонала, из которых будут отбираться наставники и наставляемые, и численностью и наставников. И разные формы обучения будут эффективны в ситуациях разных бизнесов.

### **Литература:**

1. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова. - М.: Педагогика-Пресс, 1996.
2. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Перевод с английского. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.
3. Своп У., Леонард Д., Шилдз М., Абрамс Л. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Сташенко А.Г., Чеглакова Л.М. Наставничество: мода становится трендом // Корпоративные университеты. 2009. - №15.
5. Clutterbuck, D. Everyone needs a Mentor. Everyone needs a mentor: fostering talent in your organization (3d Revised Edition). London: Institute of Personnel and Development. 2004.
6. Cruddas L. Learning Mentors in Schools: Policy and Practice (u.k. Trentham Books). 2005.
7. Egan G. The skilled helper: A problem-management Approach to helping. California: Brooks /Cole Publishing Company. 2004.
8. Huskin J. Priority Steps to Inclusion: Addressing underachievement, truancy and exclusion in Key Stages 3,4 (Bristol:John Haskin).2001.p.86.
9. Rogers C. On becoming a Person: A Therapist View of Psychotherapy . London: Constable. 1967.