



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

«МЕНТОРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ
РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ»

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
98,55 % авторского текста
Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована
« 28 » сентября 2022 г.
зав. кафедрой
Э,У и П Рябчук П.Г.

Выполнила:
студентка группы ЗФ 509-114-5-1
Дельмухаметова Регина Мурзабековна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент кафедры экономики
управления и права
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ	7
1.1. Состояние проблемы развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента	7
1.2. Менторство как эффективный инструмент развития карьеры персонала.....	22
1.3. Сравнительная характеристика менторства и схожих инструментов развития карьеры персонала	26
Выводы по 1-ой главе	39
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕНТОРСТВА КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИАЛИСТОВ ООО «РИЦ-КОНСАЛТИНГ»	41
2.1. Анализ эффективности процесса развития карьеры специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joona»	41
2.2. Рекомендации по реализации методики менторства среди специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joona»	55
Выводы по 2-ой главе	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящего исследования заключается в том, что в современном бизнесе, равно как и в гражданской службе, с каждым годом все сильнее увеличивается спецификация. Образование же напротив старается готовить все более и более универсальных выпускников с каждым годом.

Соответственно для того, чтобы получить специалистов, которые оптимально соответствуют специфике конкретного предприятия, требуется довольно долго «доводить» новичка до нужной степени квалификации. При этом дело не только в адаптации студента-выпускника к условиям практической работы, специалист должен постоянно расти, вместе с рынком и отраслью, в которой он работает.

Лучший способ для такого роста — это взаимодействие с более опытными коллегами, которые могут поделиться своими наработками и знаниями, которые нельзя получить из других теоретических источников, или курсов.

В современных российских организациях передача знаний и опыта существует практически повсеместно, но только в наиболее продвинутых и современных компаниях эта процедура проходит системно и поставлена на поток.

На наш взгляд, такое положение вещей связано с недостаточной популярностью подобных инструментов повышения квалификации персонала с практических позиций. Одним из способов популяризации менторства, наставничества, коучинга и других инструментов повышения эффективности реализации персонала является изучение принципов функционирования этих технологий методами научных исследований.

В связи со всем упомянутым выше, данная тема имеет особую актуальность.

Степень разработанности темы исследования не может быть оценена однозначно. С одной стороны, существует множество научных работ зарубежных и отечественных специалистов, посвященных принципам менторства.

В этом отношении в первую очередь, следует говорить о труде О.Амуржуева «Менторство, как важнейший ресурс роста малых инновационных компаний», в этой книге он подходит к менторству не только как к внутреннему корпоративному ресурсу, но и как к услуге, которая может предоставляться на высоко технологичных рынках.

Также важно отметить Л. Колодкина, изучавшего проблему становления и развития персонала различными методами в государственных организациях. Кроме того, целесообразно упомянуть Р. Акоффа, И. Ансофа и Г. Льюиса – это западные исследователи, работы которых оказали большое воздействие на российских специалистов и заложили принципы, по которым работа в этом направлении осуществляется в настоящее время.

Однако, в этом и есть главное слабое место относительно научной проработки данной тематики. В современной России недостаточно литературы по практическому применению менторства в условиях современного рынка, который претерпел тектонические изменения в силу пандемии коронавирусной инфекции и осложнившейся геополитической обстановки.

Такое положение вещей требует от исследователей данного вопроса актуализации своих научных подходов в соответствии с требованиями времени.

Тема исследования: «Менторство как эффективный инструмент развития карьеры».

Объект исследования: процесс развития карьеры персонала.

Предмет исследования: менторство как эффективный инструмент развития карьеры.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации методики менторства среди специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joona».

Для того, чтобы достигнуть поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить состояние проблемы развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.

2. Рассмотреть феномен менторства как эффективного инструмента развития карьеры персонала.

3. Осуществить сравнительную характеристику менторства и схожих инструментов развития карьеры персонала.

4. Проанализировать эффективность процесса развития карьеры специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joona»

5. Разработать рекомендации по реализации методики менторства среди специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joona».

Теоретическую базу настоящего исследования составили научные работы российских и западных исследователей, посвященных теме исследования и смежным тематикам, а также монографии, материалы профильных периодических изданий, средств массовой информации и научно-практических конференций. В список вошли такие авторы как: Абрамова М.А, Александровский С.В, Акофф Р, Амуржуев О., Круглова И. В, Слободской, А.Л, Хомич М, Чеглакова Л. М, Щевьева, А.А и т.д.

Практическая значимость настоящего исследования состоит в разработанных рекомендациях по реализации методики менторства среди специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Jooma», которые можно использовать в практике подобных организаций.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Риц-Консалтинг». Юридический адрес: 620085, г. Екатеринбург, ул. Титова, соор. 29, оф.12

Структура исследования: Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе «Теоретические основы менторства как эффективного инструмента развития карьеры» рассмотрены методы развития карьеры персонала. Подробно охарактеризованы такие инструменты развития карьеры как менторство, наставничество и коучинг т.к. между ними существует много сходств, но есть и принципиальные различия.

Вторая глава «Практическая работа по реализации менторства как инструмента эффективного развития карьеры специалистов ООО «Риц-Консалтинг»» описывает практические особенности применения менторства в коммерческом секторе.

Основные выводы приведены в заключении, список использованных источников насчитывает 55 позиций.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

1.1. Состояние проблемы развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуется постоянный контроль над моделями производственного поведения персонала.

Карьера (итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще, от лат. *carus* — телега, повозка) — успешное продвижение в области служебной, социальной, научной и другой деятельности; продвижение вверх по служебной лестнице.

Малый энциклопедический словарь 1907 даёт такое определение карьере[1]: «Карьера (слова французского происхождения) — быстрый успех на службе и другом поприще».

В современном словаре можно найти такие толкования:

«Карьера»: продвижение в какой-либо сфере деятельности;

достижение популярности, славы, выгоды;

обозначение рода занятий, профессии (например, карьера учителя).

Сейчас вместо слова «Карьера» часто используется словосочетание «Социальный лифт» [4].

Развитие карьеры - это процесс, который формирует индивидуальную работу человека. Это значительная часть человеческого развития и охватывает всю жизнь человека, начиная с того момента, когда человек впервые осознает, как люди зарабатывают на жизнь. Например, когда ребенок замечает, что некоторые люди - врачи, другие - пожарные, а некоторые - плотники, это сигнализирует о начале этого процесса. Он

продолжается, так как этот человек начинает изучать занятия и в конечном итоге решает, какую карьеру следует преследовать [3].

Развитие персонала – это системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, формирования резерва руководителей персонала.

Сущность развития персонала заключается в обеспечении организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Основная цель развития информированными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией и целями организации, способными обеспечить, в свою очередь, решение задач, поставленных перед предприятием [2].

Из цели вытекают задачи развития персонала:

1)обеспечение организации быстро обучающимся и легко адаптирующимся персоналом для решения текущих и перспективных задач;

2)раскрытие потенциала работников, выявление потенциальных руководителей;

3)формирование команды, решающей корпоративные задачи;

4)превращение работника в члена команды, информированного о бизнесе организации, стратегии, внешней среде, акционерах и пр.

На сегодняшний день работнику мало знать, что делать, – он должен располагать информацией, почему надо делать так, а не иначе;

5)поддержание баланса интересов организации и отдельных индивидуумов, входящих в команду и стремящихся к самореализации, удовлетворению своих потребностей, желающих, работая в команде, сохранить свою индивидуальность;

6)обеспечение сознательной управляемости персонала (создание условий, позволяющих вырабатывать у персонала осознанную подчиненность руководству);

7)формирование принципов внутрифирменных отношений;

8)обеспечение высокой сплоченности работников;

9)совершенствование методов менеджмента;

10)совершенствование взаимодействия членов команды и подразделений (информирование каждого члена команды о работе смежных подразделений, о последствиях ошибок для коллег и т. п.), что является одним из условий обеспечения замены персонала

при необходимости;

11)стимулирование внутрифирменного предпринимательства, свободы творчества, инновационного подхода в решении проблем;

12)привитие чувства ответственности за принимаемые решения путем делегирования полномочий.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

–конкуренция на различных рынках;

–развитие информационных технологий;

–комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

–необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

Основные принципы развития персонала:

–целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

–опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

–гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

–профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

–построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования [3].

Управление персоналом принадлежит к одной из ключевых составляющих функционирования современного предприятия. Эффективное управление персоналом способно существенно изменить не только эффективность работы отдельных подразделений, но и комплексно повысить весь уровень обслуживания клиентов. У этого понятия довольно широкий спектр направлений, в которых оно рассматривается современными специалистами.

Выделяются самые разные аспекты, от экономических и статистических, до психологических или философских. Управление персоналом относится к одной из наиболее важных функций деятельности руководителя предприятия.

От того, насколько грамотно руководитель выстроил систему работы с персоналом в части найма на работу, поощрений, взысканий, увольнения, стимулирования и целого ряда других вопросов, во многом зависят абсолютно все аспекты деятельности предприятия.

По своей сути управление персоналом предприятия состоит в том, что его руководство устанавливает организационно-экономические, а также социальные и юридические формы отношений между собственно предприятием и его работниками. Это происходит за счет введения различных правил и принципов, которые тем или иным способом влияют на поведение сотрудников предприятия.

В современном менеджменте управление персоналом – один из важнейших аспектов всей структуры управления предприятием. У этого направления богатейший понятийный аппарат, многочисленные методические разработки, свои школы и очень богатая история, как теоретическая, так и практическая [4].

С позиции исследователя В. Травина, главная функция современного менеджмента в области кадров – это формирование и воплощение в жизни кадровой политики на конкретном предприятии. При этом автор подчеркивает, что разработка этой политики – важная задача, в которой необходимо принимать участие представителям всех уровней руководства предприятием.

По мнению С. Иванова, одной из главных задач для предприятия в области управления кадрами является сохранение заинтересованности работника в максимально эффективном исполнении своих трудовых обязанностей за минимальные деньги.

С. Иванов подчеркивает, что независимо от того, к какой именно сфере бизнеса относится предприятие – кадры – важнейшие ресурсы для этого предприятия, а хорошие или высококвалифицированные кадры – важнейшие из важных.

В этой связи предприятие всегда сталкивается с необходимостью искать квалифицированных сотрудников, обучать их быть еще более квалифицированными, мотивировать их постоянно хорошо работать, избавляться от тех, что не проявляют достаточной квалификации. При этом все это должно происходить с минимальными возможными затратами для предприятия непрерывно на всех этапах существования и развития любого бизнеса, равно как и некоммерческого или государственного предприятия (учреждения).

Формирование и развитие эффективной системы управления персоналом также непрерывный процесс, требующий больших вложений,

как финансовых, так и трудовых ресурсов. Уже много лет систематизация этих усилий имеет глубокую научную основу, и разные школы находятся в постоянном обновлении под влиянием новых практических методов.

В целом в настоящее время в коммерческих предприятиях налицо две базовых тенденции. Высокопрофессиональный работник может и должен стоить больших денег. Чем выше профессионализм работника, тем больше он может получить предложений и тем на большую зарплату он может рассчитывать.

Казалось бы, это абсолютно прописная истина, которая была актуальна во все времена и никак не может быть причислена к современным тенденциям или трендам. Но на самом деле, еще во второй половине 20-го века был актуален тренд, что качество заменяет количество – много дешевых и непрофессиональных работников – гораздо ценнее, чем один дорогой и непрофессиональный. Этот тренд до сих пор актуален в неразвитых странах и некоторых отраслях человеческой деятельности, например, в массовом жилищном строительстве.

Коротко разберем основные формы обучения персонала.

Существует несколько градаций таковых форм. Одна из градаций по месту обучения. В этом отношении обучение персонала бывает внешним, т.е. сотрудники выезжают куда-либо для проведения занятий, или наоборот приглашают к себе привлеченных специалистов. Внутренние формы обучения – это такие, которые подразумевают прохождение программ, инициированных самой компанией.

По формату взаимодействия лектора с аудиторией обучение может быть:

- очным – обучаемые и обучающие взаимодействуют лично, глаза в глаза;
- заочным – обучаемые получают некий комплекс материалов, осваивают его, а затем выполняют задание по усвоенному материалу;

- онлайн – когда обучение проходит при помощи современных технологий.

По глубине знаний выделяют:

- первичную подготовку – когда сотрудник получает азы некоей профессии, зачастую без получения этих азов он вообще не допускается к работе;

- повышение квалификации – когда специалист углубляет свои знания в конкретном направлении подготовки, чтобы претендовать на более высокую должность или адаптироваться под изменения условий работы, связанные, к примеру, с научно-техническим прогрессом;

- переподготовка – приобретение навыков и компетенций в другом направлении деятельности, как правило, смежным с тем, которым специалист владел ранее.

Также обучение подразделяется на обучение с отрывом от производства и обучение без отрыва от производства.

Методики обучения, применяемые для повышения квалификации на предприятии, бывают самыми разными. Наиболее популярные из них это:

- самообразование – в этом случае сотрудник проходит теоретическую и практическую подготовку самостоятельно. Требуется от сотрудника высокой дисциплины, относительно редко практикуется как система, поскольку массово не соблюдается;

- лекции – чтение больших объемов информации на аудиторию. Недостатком этого формата является то, что редко бывает возможность получить обратную связь от каждого из слушателей;

- семинар – лекция, во время которой предусмотрено живое и активное обсуждение материала между слушателями и экспертом. Плюсом данной методики является то, что заинтересованный в получении информации сотрудник имеет все возможности получить информацию в полном и даже исчерпывающем объеме;

- вебинары – аналогичная семинарам методика, проводимая при помощи интернет-технологий. Данная методика удобна тем, что позволяет экономить на транспортных расходах для лектора, а также объединять на одной лекции представителей разных филиалов. Минусы в меньшем наборе выразительных средств для лектора и невозможности понимать друг друга, если говорит больше, чем один человек;

- деловые игры – повышение квалификации сотрудников в форме игры, которая моделирует типичные ситуации на предприятии с разбором эффективности поведения человека в рамках этого предприятия. С помощью участия в таких играх сотрудник может сформировать новую эффективную привычку поведения в типичной для себя ситуации на работе;

- тренинги – смесь лекции и деловой игры, на которой тренер демонстрирует эффективные методы решения практических задач, а также мотивирует сотрудников на самообразование и дальнейшее развитие в профессиональном плане.

- ротация – перемещение сотрудника на смежные вакансии в других отделах или филиалах, а также временная стажировка на должностях тех сотрудников, с которыми он непосредственно взаимодействует, благодаря такой технологии сотрудники смежных областей предприятия начинают лучше понимать друг друга и взаимодействуют эффективнее;

- наставничество – подразумевает прикрепление к конкретному сотруднику или группе сотрудников некоего наставника, который будет обучать человека, передавать ему опыт и следить за его профессиональным ростом.

Минус связан с тем, что собственно наставника (эффективного сотрудника) приходится отрывать от работ, что не проходит для предприятия незамеченным, особенно, если это предприятие принадлежит к малому или среднему бизнесу;

- бизнес-коучинг – схожая с тренингами система обучения, которая предполагает привлечение внешнего эксперта, призванного решить одну конкретную проблему, например, развить мотивацию персонала к конкретным действиям или решить проблему повышения качества продаж.

Если опираться на российский опыт, то менторство в государственном секторе работает значительно лучше, чем в бизнес-сегменте. Это объясняется сразу несколькими причинами:

- Образование в области муниципальной и государственной службы крайне далеко от практической деятельности;

- При детальном следовании законодательным и нормативным актам большая часть системы государственной службы плохо функционирует в практическом аспекте и потому для того, чтобы система работала необходимо соблюдать тонкий баланс между игнорированием и соблюдением должностных инструкций.

- Муниципальная и государственная гражданская служба имеют сложную, вертикальную иерархию и продвижение по службе осуществляется за счет ведения и подготовки талантливых сотрудников к занимаемой ими должности.

Рассмотрим практическое менторство в государственной и гражданской службе более подробно. Уже сам принцип попадания людей на гражданскую и государственную службу располагает к менторскому процессу подготовки. Люди набираются на муниципальные, региональные и государственные должности по специальному конкурсу [27,с.41].

Этот конкурс по изначальной задумке должен быть открытым и гласным, но на практике его выигрывают люди, которые заранее тем или иным образом зарекомендовали себя перед их будущими прямыми руководителями.

Например, успешно проявили себя в профильном университете, или в учреждении со схожим профилем тому, на котором им предстоит работать на государственной службе.

После победы на конкурсе человек переходит в систему муниципальной или государственной службы, где практикуется парная система. Т.е. всегда существует другой работник с большим опытом на данной должности, который разбирается в конкретной деятельности лучше, чем только что нанятый работник.

При этом этот работник не является непосредственным руководителем новичка, обычно он из тех, кто выполнял его работу между теми периодами, когда вакансия была свободна и стала занята.

Также нужно отметить, что государственная служба – это система, которая нацелена на то, чтобы каждый конкретный ее сотрудник становился профессионалом, поскольку, чем более профессиональный сотрудник работает над каждой должностью, тем меньше каждый из муниципальных служащих попадает в непредусмотренную ситуацию и тем реже он вынужден выходить за привычные шаблоны действий.

В коммерческом секторе дело обстоит несколько иначе, там у людей часто зависит доход от того количества работы, которую они выполняют, в то время, как в государственной службе это не так.

Потому менторство – т.е. долгосрочное сотрудничество более опытного сотрудника с менее опытным с целью профессионального совершенствования возникает в государственных структурах как естественный процесс, который способствует общей выгоде.

Отметим также, что на низших уровнях процесс менторства не оформляется никаким документальным образом, однако имеет место практически.

Также нужно отметить, что кроме непосредственных вертикальных связей внутри конкретной организации муниципальной или

государственной службы, существуют также межорганизационные менторские связи [18,с.12.]

Эти связи заключаются в том, что в системе любого государственного управления чем-либо существует комплекс организаций, которые структурно не входят в управленческую систему, но подчинены органам власти [27,с.44.]

Например, каждый муниципалитет имеет в таком периферийном контроле муниципальные предприятия (коммунальные службы), учреждения (школы, театры, стадионы) и иногда муниципальные акционерные общества. Каждое из таких контролируемых предприятий курируется тем руководителем, который отвечает за конкретное направление.

Школы – департаментом образования, стадионы – департаментом физкультуры и спорта, театры – департаментом культуры и т.д.

Соответственно директор этих учреждений часто состоит в отношениях ментор-подопечный с директором своего департамента, поскольку находится от него в полной зависимости, в том числе финансовой. Если мы говорим о большой системе, например, региональной, то речь идет не о директоре, а о каком-то уполномоченном сотруднике.

Несмотря на то, что эти отношения не оформляются как менторские документально, в принятой практике между ними очень часто наблюдаются все признаки менторских отношений:

- директор учится у куратора правильно действовать в нужной системе отношений;
- куратор практически всегда более подкован в практическом смысле, чем директор;
- куратор контролирует продвижение директора по карьерной лестнице и может способствовать или препятствовать этому продвижению.

В целом все описанное выше касается не только директора, при разных комбинациях такие же отношения с работниками муниципальных администраций могут иметь многие работники муниципальных учреждений на разных должностях.

Также важно отметить, что если переводить взгляд на более высокие должности, например, на должности руководителей муниципалитетов и их заместителей, а также все вышестоящие должности по иерархии, то здесь менторство оформляется практически документально.

Оно называется не менторством, а «кураторством», но зато закрепляется на уровне нормативно-правовых документов.

И каждый руководитель высокого, хотя бы по городским меркам, уровня, имеет своего ментора, который одновременно оценивает его продвижение по карьере и отстаивает интересы в вышестоящих кругах, где у подопечного не хватает авторитета.

Отдельно отметим, что в ряде случаев, когда на территории муниципалитета располагается представительство какой-нибудь крупной системы, имеющей влияние не меньшее, чем региональное правительство, то эта система может также выдвигать своего куратора для общего руководства деятельностью муниципального руководителя.

Такие практики можно часто встретить в городах присутствия гос. корпораций, таких как «Роскосмос», «Росатом», или «Роснано».

Кроме того, кураторы муниципальных и государственных должностей выполняют следующие признаки, по которым сформированные между ними отношения можно считать отношениями ментор-подопечный [19,с.26]:

- Ментор следит за тем, чтобы задачи, которые ставятся перед подопечным решались, но не решает их сам, по крайней мере до тех пор, пока ситуация не будет находиться в очевидном кризисе.

Иными словами, если областной куратор видит, что его подопечный – городской мэр – не контролирует ход избирательной кампании, то он может помогать ему советами, ресурсами, связями, но крайне редко перехватывает управление процессом.

Ведь с одной стороны у него обычно не бывает для этого полномочий, а с другой стороны, это нивелирует весь ранее достигнутый его подопечным лидерский и профессиональный статус.

- Ментор, совместно с подопечным, ставит задачи, для достижения которых отводятся конкретные сроки. Каждый руководитель высокого уровня в системе муниципалитетов имеет несколько KPI за достижениями, которых следит куратор из вышестоящего по иерархии органа исполнительной или законодательной власти.

Причем куратор находится на стороне подопечного и защищает адекватность выдвигаемых ему требований, используя собственный авторитет, кроме того, куратор привлекает свои профессиональные связи и навыки для достижения подопечным этих результатов – что делает эти отношения похожими на отношения в паре ментор-подопечный.

- Куратор не имеет практического дохода за свою деятельность. Отношения между кураторами и подопечными в государственной системе строятся по безвозмездному принципу и необходимы, в первую очередь для безопасности и надежности работы системы, что тоже делает эти отношения более похожими на отношения ментор-подопечный.

- Кураторы выставляются на долгий срок. На высоком уровне государственной и муниципальной власти кураторы руководителей имеют довольно долгие отношения со своими подопечными, поскольку в большинстве случаев и те, и другие имеют долгую профессиональную карьеру на одном и том же поприще, хотя возможно и в разных должностях. При этом часто пара куратор – ментор сохраняется при повышении обоих по вертикали, или при горизонтальной ротации.

В целом в системе государственной власти практика менторства, несмотря на то, что она применяется только де-факто, но не де-юре, имеет очень большое значение. Поскольку позволяет сформировать доверительные отношения и тесную связь между разными уровнями иерархии [5,с.55].

Также разберем формы взаимодействия, которые могут быть у ментора и подопечного в государственной и гражданской системе управления. Для наглядности рассмотрим взаимодействие на примере мэра муниципального уровня и его куратора в региональном правительстве. Наиболее распространенные формы их взаимодействия таковы:

- Согласование действий. Муниципальный руководитель при принятии каких-либо ответственных решений, способных повлиять на окружающую ситуацию, как правило, прежде, чем направить их по инстанциям, согласовывает их со своим куратором, который дает этим решениям первую оценку и предварительно соглашается или отказывается согласиться с необходимостью принятия конкретного решения.

- Получение практических рекомендаций. Ментор и его подопечный находятся на постоянной связи. Поскольку ментор находится в важном для муниципального руководителя центре принятия решений, то с высоты поступающих ему сведений он может сообщать ему о наиболее разумных в конкретный момент шагах.

- Оценка достигнутых результатов - кураторы и их подопечные на муниципальном уровне заполняют огромное количество бумаг и планов, даже больше, чем в реальном коммерческом секторе. Целесообразность этих планов, их адекватность текущим задачам и оценка текущего исполнения, а также определение мер для наиболее эффективного достижения поставленных целей – одна из ключевых задач в современной практической гражданской службе.

- Протежирование. Муниципальные структуры работают по принципу внутренней конкуренции за федеральные и региональные ресурсы. Соответственно, для обоснования того, что конкретному муниципальному руководителю, возможно, доверить конкретный крупный проект, часто требуется слово влиятельного человека, который в состоянии поручиться за него своим авторитетом и опытом, а также при необходимости содействовать в исполнении масштаба проекта [5, с.45].

Также отметим, что негласная система менторства, де-факто существующая в государственном секторе формирует своего рода клановую систему, которая, в свою очередь, делает зависимость ментора и подопечного значительно более глобальной.

Эта системность даже поощряется. Существуют многочисленные школы, семинары и тренинги, на которых люди, находящиеся на высоких государственных должностях, просматривают перспективных управленцев, находящихся на должностях ниже, чтобы отобрать из них того, кого в будущем они могли бы сделать своими протеже.

Таким образом, следует сделать вывод, что менторство в государственном секторе практически не развито в юридическом смысле, но зато многие его признаки, основанные на традициях и базовых принципах управления, активно применяются и развиваются повсеместно.

В современной практике предприятия редко выбирают какой-то один принцип обучения и используют смешанные и комплексные подходы для роста квалификации персонала.

Менторство и наставничество относятся к системе инструментария управления персоналом и повышения его эффективности. Кратко проанализируем основные аспекты этого процесса.

1.2. МЕНТОРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

Менторство – это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определённого времени [2].

Ментор – опытный профессионал, источник знаний и ответов. Он вдохновляет, помогает развиваться в личной и профессиональной жизни своему подопечному — менти [11].

Менти – подопечный ментора, начинающий специалист

Менторство – долговременное наставничество, направленное на развитие навыков в долгосрочной перспективе, глубинное изменение самоощущения в профессии, воспитание более результативного мышления в целом для развития карьеры [12].

Виды менторства

1. Индивидуальный менторинг. Сотрудничество ментора с учеником происходит тет-а-тет, без посторонних лиц. При таком взаимодействии отсутствуют отвлекающие факторы.

2. Групповой менторинг. Ментор передает свои знания сразу группе учеников, которые преследуют общие цели. Чаще всего такое случается в рабочем коллективе на крупных предприятиях.

3. Коллективный менторинг. Здесь работает коллектив менторов с коллективом учеников. Такая форма также характерна для крупных компаний с большим штатом сотрудников [13].

Остановимся подробнее на таком виде, как менторство в компании. В любой организации приветствуется профессиональное развитие сотрудников. Чтобы сделать процесс обмена знаниями более эффективным и поспособствовать личностному росту специалистов, в компании организуется менторство

Менторство – взаимовыгодный процесс. В передаче опыта есть польза и для предприятия, и для работников. В результате такого взаимодействия происходит синхронизация задач компании и сотрудников. Единственная опасность, которая таится в методе менторинга, - в заикленности наставника на консервативном подходе. Если ментор не желает расставаться со своей устаревшей методикой, не обновляет свой подход согласно требованиям времени – это ошибка, которая может привести к отрицательным результатам. Всегда нужно смотреть вперед и открывать дверь новым инициативам.

Плюсы менторства для компании.

-Поэтапная преемственность опыта.

-Эффективность подбора и удержания сотрудников.

-Экономия средств на привлечение сторонних специалистов при использовании других методов наставничества.

-Повышение эффективности труда и мотивация работников путем формирования их удовлетворенности результатом.

Плюсы менторства для сотрудника.

-Повышение результативности труда.

-Развитие личностных качеств.

-Улучшение профессиональных навыков, способность развивать карьеру.

-Укрепление уверенности в себе.

Существует 4 правила менторства

1. Ментор должен вызывать доверие в менторской паре.

2. Предпочтительнее выбирать индивидуальное менторство, где один наставник конфиденциально общается с одним подопечным.

3. В отношениях наставничества очень важна мотивация, которая определяет качество результата. Подопечному важно объяснить, насколько

ценны для него получаемые знания и чего он может достичь с их помощью.

.4. Ментор всегда поддерживает обучаемого, мотивирует его упорство и старание.

Ошибки, из-за которых менторство не работает:

1. Неправильно или плохо сформулированные задачи, отсутствие контроля над их исполнением. Здесь важно придерживаться правила S.M.A.R.T: (S) конкретность; (M) измеримость; (A) достижимость; (R) релевантность деятельности сотрудника; (T) временная определенность.
2. Контроль над исполнением должен быть системным, а проверки – планируемыми. Все ситуации должны разбираться с учеником, в случае необходимости – корректироваться.
3. Создание дискомфортных условий. Чем более доверительные отношения между ментором и менти, чем более внимателен каждый участник к своему партнеру, тем меньше вероятности возникновения дискомфорта.
4. Жесткое навязывание мнения подопечному, неприменение обратной связи, непринятие мнения ученика.
5. Обилие критики, замечаний и рекомендаций. Следует акцентировать внимание на ключевых моментах обучения и не перегружать подопечного большим количеством разносторонней информации.

Само понятие «менторство» предполагает взаимодействие между опытным специалистом и человеком, не имеющим опыта в какой-либо области. В образовании же менторство традиционно является долговременным сотрудничеством студента-новичка и опытного наставника, которое способствует развитию академических, профессиональных и личностных навыков воспитанника. Характер такого

взаимодействия может быть различным. В зарубежной научной литературе можно увидеть следующие модели менторства

-Модель научения – ментор является педагогом, передающим ценности и правила, которые ученик должен усвоить.

-Компетентностная модель – обучение напрямую связывается с применением полученных знаний на практике.

-Рефлексивная модель – ментор становится критиком и участвует в оценке обучения.

-Модель развития – основная цель: личностный и профессиональный рост воспитанника через рефлексию.

-Модель спонсора – ментор выступает в качестве менеджера, помогающего установить необходимые профессиональные связи.

-Модель просветителя – главной целью становится создание возможностей для профессионального обучения.

1.3. Сравнительная характеристика менторства и схожих инструментов развития карьеры персонала

Менторство и наставничество, безусловно, являются схожими технологиями, которые используются в разных предприятиях, как коммерческих, так и некоммерческих для повышения квалификации. Тем не менее, это далеко не одно и то же.

Разберем основные различия между ними. Наставник – это человек, который передает своему подопечному конкретный опыт, или знания. В этом смысле наставник по своему функционалу близок к учителю, например, музыки, или тренеру.

Главная задача наставника – сформировать в голове своего подопечного некий алгоритм действий, которые он должен предпринимать при тех или иных обстоятельствах. Ментор – это значительно более широкая структура помощи, которая выходит далеко за рамки профессионального совершенствования [7, с. 40].

По своему статусу и авторитету для подопечного ментор гораздо ближе к старшему брату, или родителю, чем к преподавателю. Задача ментора – передать уникальный опыт, который он получил, проходя жизненный путь по схожей стезе, по которой собирается пройти подопечный. Ментор всегда значительно старше, чем его подопечный.

Также важно отметить, что менторство значительно более специальное обучение. Если у наставника могут быть десятки подопечных, которые могут находиться с наставником в любой форме психологических отношений, в том числе, недолгоблывать его, то с ментором дело обстоит принципиально по-другому.

Ментор – это человек, который составляет с подопечным спаянную команду и между ними не должно быть серьезных психологических тренировок. Ментор должен воспитывать в подопечном навыки решения весьма специфических проблем.

Базовые принципы менторинга представлены на рисунке 1.

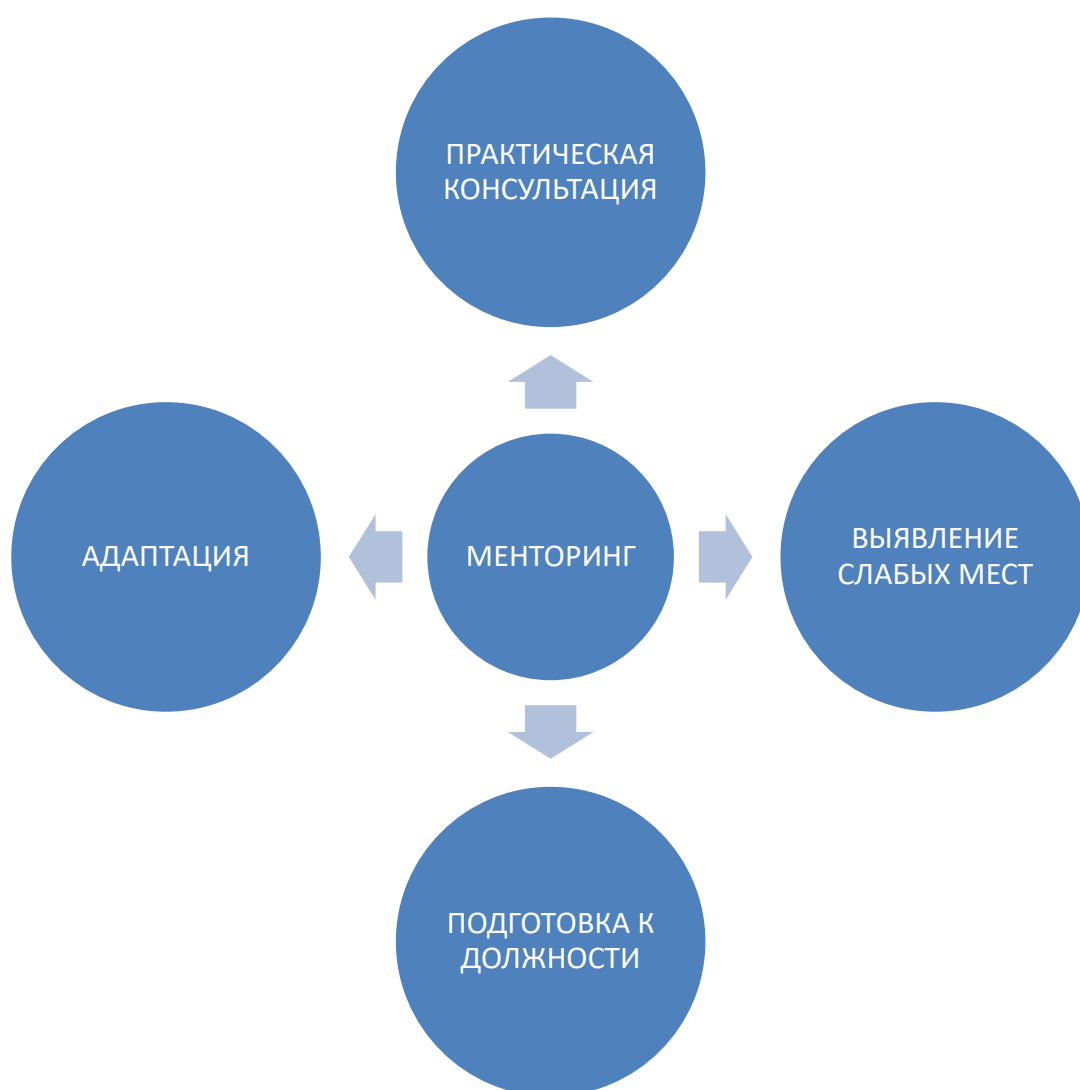


Рисунок 1 – Базовые принципы менторинга

Если наставник может обучать кого угодно в пределах своей компетенции, то ментор подбирает себе учеников гораздо более тщательно. Очень ограниченное число людей могут составить между собой пару ментор-подопечный, гораздо меньше, чем пару ментор-наставник.

Более того, очень часто менторы вообще могут находить себе подопечных только в тех организациях, где долгое время работали сами [12, с.24].

Наставничество на предприятии практикуется для того, чтобы новичок на должности быстрее включился в конкретный рабочий процесс и меньше отрывал со своими просьбами о пояснениях непосредственное руководство. Наставниками часто являются люди, занимающую схожую должность прямо сейчас.

В этом случае наставники помогают понять практические правила существования в коллективе, более плотно погрузиться в корпоративную культуру, изучить специфику взаимоотношений и т.д.

Наставник может быть равным, но более опытным товарищем, в то время как между ментором и подопечным большая профессиональная, возрастная, должностная и профессиональная дистанция.

Истоки менторства происходят еще из Древней Греции. Тогда у многих людей из влиятельных кругов были те, кто помогал им выстраивать правильные приоритеты в жизни и добиваться их правильными в конкретных ситуациях методами.

Наиболее известная пара – Аристотель – Александр Македонский. Как правило, ментор в состоянии предсказать, каких именно целей сможет достичь подопечный при наличии у него исходных данных и какие из этих данных необходимо предварительно развить.

Также отметим, что в подавляющем большинстве случаев ментор – это человек, который уже достиг успеха в том деле, в котором подопечный только собирается преуспеть. Соответственно, у него есть большое число связей, навыков, и даже конкретных проектов, которые могут быть применены в практической парадигме.

В России ментор крайне редко бывает выделенным сотрудником с соответствующими должностными обязанностями. Обычно этот человек

занимает какую-то другую должность и совмещает образовательную практику с иными видами деятельности [6, с. 44].

Это создает комплекс определенных проблем, которые, в первую очередь, связаны с тем, что нельзя определить реальный опыт человека, как ментора. Не проходят конкурсы менторов, нельзя официально подтвердить стаж в этом деле, об этом не делаются записи в трудовых книжках. Хотя сам принцип менторства существовал и в Российской Империи, и в Советском Союзе, но к этому процессу редко подходили с научных позиций.

Впрочем, в последние годы ситуация начала несколько выправляться и появились так называемые «частные менторы». Среди них выделяют два вида.

Первый вид эволюционировал из бизнес-ангелов, т.е. из людей, которые вкладывались в перспективный бизнес-проект инвестициями и связями, чтобы получать с этого проекта пассивный доход.

Приблизительно, начиная с 10-х годов прошлого века, инвестиции и консультирование стали приобретать форму долгосрочного ведения проекта, имеющую все более и более выраженные признаки менторства.

В таком случае менторы выступают в качестве консультантов с правом решающего голоса при владельцах, или совладельцах какого-то конкретного бизнеса.

Второй вид – это сессионные менторы, которые приходят на помощь своим подопечным при решении конкретных кейсов и за определенную плату. Такая плата может быть очень разной по рынку, от 3000 рублей, до 10 тысяч евро.

Принципиальное отличие ментора от наставника в том, что он всегда лучше, чем подопечный в том деле, которое он ему преподает. Наставник может быть очень полезен своему подопечному, но часто он не достиг таких же успехов как он. Например, наставник артиста Сергей Безрукова –

куда менее известен, чем он сам, как и наставник боксера Майка Тайсона [17,с.45].

Наставник помогает развивать профессиональные качества по принципам педагогики, т.е. он может не владеть ими в той степени, в которой учит подопечного, но он мотивирует его, укрепляет волю, помогает разбираться в сопутствующих проблемах. Наставники могут быть теоретиками, но не практиками, менторы же – всегда и практики, и теоретики.

Также отметим, что менторы могут действовать по собственной инициативе, без первого шага со стороны подопечного. Например, при работе над каким-то проектом опытный руководитель замечает, что некий молодой сотрудник проявляет талант и способности.

После чего ментор безвозмездно и без просьбы, в силу своего руководящего положения начинает вести этого сотрудника, помогая ему стать профессиональнее и подниматься над собой.

Таким образом, ментор сочетает в себе уникальные качества, он одновременно видит ситуацию и глазами сотрудника, который прямо в конкретный момент своей карьеры сталкивается с определенным перечнем проблем, но в то же время, он может оценить ситуацию значительно более систематизировано.

Также менторы имеют широкую востребованность при запуске бизнес-проектов с нуля, или при резком росте компании, когда у ключевого менеджмента просто не хватает необходимых навыков.

В этом случае ментор также помогает развивать ключевые навыки менеджера. Американская компания «Индевар» в 2021 году проанализировала 1000 самых сильных и успешных стартапов с 2011 по 2021 год в области высоких технологий и установила, что более чем треть от числа их руководителей в своей практической деятельности прибегали к услугам менторов.

По данным этой же компании, более 70 процентов стартапов, запущенных с 2006 по 2011 год, после 5 лет пребывания на рынке обращались к услугам менторов для перехода на новый этап.

Приведем краткий обзор классификаций менторов, которые могут встречаться в современной практике:

- «Ментор-пионер» - помогает подопечному справиться с кризисом роста и избежать ключевых ошибок при повышении статуса и переходе на новый уровень. Применяется как руководителями компании при росте компании, так и при резком повышении в статусе отдельных сотрудников компании.

- «Ментор – советчик» - выступает в роли эксперта при работе на высоком уровне. Помогает ответственному руководителю принимать серьезные решения при помощи высказывания конструктивной критики по ключевым позициям.

Часто применяется в тех случаях, когда компания имеет жесткую вертикальную структуру и в штате компании руководителю никто не может возразить, либо не имеет достаточных для этого практических профессиональных компетенций.

- Ментор-гуру – в этой роли выступают профессионалы, чьи успехи в том или ином виде деятельности не только очевидны, но еще и широко известны. Это крупные медийные личности, как правило, имеющие большой медийный капитал.

Их участие в проекте сводится не столько к каким-то утилитарным советам, сколько к мотивации и организации. Кроме того, участие в проекте людей с мировым именем часто помогает привлечь дополнительных спонсоров и скорее преодолевать бюрократические процедуры.

«Ментор-защитник» - необходим на этапе, когда руководителю бизнеса, или менеджеру не хватает опыта, авторитета, и, как правило,

возраста для того, чтобы продавливать те или иные принципиальные решения [32,с.144.]

Ментор-защитник берет на себя ответственность за адекватность и жизнеспособность тех решений, которые предлагает его подопечный. В российском практическом бизнесе менторов-защитников часто привлекают для защиты своих бизнес-идей женщины.

-«Ментор-стабилизатор» помогает талантливому сотруднику справиться с теми или иными проблемами, которые мешают ему добиваться успеха, например, с поспешностью, или медлительностью в принятии решений, с вредными привычками, с неумением отказывать и т.д.

Еще одно отличие менторства от наставничества в том, что менторство в большинстве случаев измеряется еще и конкретными результатами, которые следует достигать в короткие сроки.

Для того, чтобы этот результат был, достигнут, менторы выделяют особые периоды работы со своими подопечными, они проходят как в очном (онлайн) формате, так и без участия подопечного.

Разберем ключевые этапы по достижению цели в паре ментор-подопечный.

- 1-й этап - знакомство ментора и подопечного и погружение в специфику стоящих перед ним задач. Этот этап часто называется нулевым, поскольку он бывает не всегда, как уже писалось выше, часто бывает так, что менторы и подопечные знакомы между собой много лет.

- 2-й этап - постановка задачи. Ментор и подопечный вырабатывают цели и способы их достижения, а также анализирует наиболее вероятные риски, которые могут помешать им, достигнуть поставленных результатов, или затормозить их достижение.

- 3-й этап – активная стадия. Достижение поставленных целей разбивается на стадии, каждая из которых имеет четкий промежуток

достижения, по мере достижения каждой стадии устанавливается определенное количество сессий (встреч), в рамках которой ментор контролирует процесс достижения целей и помогает подопечному справиться с возникающими трудностями.

- 4-й этап – стадия сопровождения. Этот этап тоже не обязательный. Он наступает в тех случаях, когда подопечный справляется с теми задачами, которые перед ним стоят, и действует по достижению этих целей самостоятельно [11,с.33].

В этом случае ментор просто наблюдает за его действиями и исправляет важные ошибки. Этот этап наступает не всегда, поскольку очень часто практическое ведение подопечного ментором обязательно на всех этапах реализации проекта.

- 5-й этап – этап подведения итогов, анализа проделанной работы, постановки дальнейших целей и ориентиров.

В 2017 году издание «Гарвард Бизнес Ревью» провело опрос 45 менеджеров крупных проектов и компаний, более 80 процентов из которых отметили, что услуги менторства помогли им сэкономить огромное количество денег и не совершить самых дорогих ошибок в своей жизни. Также разберем формы менторства, которые актуальны для современного бизнеса:

- индивидуальное менторство – наиболее популярный способ общения, когда ментор и подопечный работают в тандеме;

- групповое менторство – это когда ментор берет себе в подопечные команду какого-то проекта, которая работает над одной целью. Это менее популярный случай, обычно он используется тогда, когда группа людей, которые раньше находились на исполнительских должностях, создают новый бизнес и пытаются стать менеджерами [21,с.32];

- ситуативное менторство – применимо в тех случаях, когда человек решает разнонаправленные задачи на разных этапах. Например,

существуют менторы по помощи освоения жизни в конкретной культуре, или по налаживанию семейных отношений.

Также менторы разделяются по роли, которые они играют в отношениях с подопечным:

- Формальный – когда ментор назначается организацией для приставления к конкретному сотруднику, часто это происходит в рамках какого-то конкретного проекта.

- Неформальное, или естественное менторство – это сложившаяся ситуация, при которой один сотрудник понимает другого как эксперта в некоем направлении и регулярно обращается к нему по различным поводам или вопросам.

- Передача полномочий – когда руководитель выбирает себе подопечного, чтобы передать ему свою должность в силу различных обстоятельств.

Выделяются следующие базовые принципы сотрудничества ментора и подопечного:

- взаимодействие, уважение, поддержка – ментор и подопечный должны работать в идеальном психологическом климате. Комфорт в общении – важнейший элемент, который ментор и подопечный должны поддерживать.

При психологической несовместимости между этими людьми, целесообразно поменять пары в самом начале проекта, иначе результаты не будут оптимальными, поскольку менторы ориентированы не только на профессиональный, но и на личностный рост своего подопечного;

- активное сотрудничество – ментор и подопечный должны находиться в постоянной практической среде.

Именно в этом одно из главных отличий ментора от наставника, подопечный должен активно пробовать совершать практические действия

в рамках своей профессии, а ментор контролировать и активно управлять совершением этих действий;

- свобода выбора подопечного. В отличие от наставника, который говорит, что нужно делать в приказном порядке, ментор лишь рекомендует конкретные действия, ответственность, в большинстве случаев, за принятые решения лежит на подопечном. Потому в практической деятельности стараются делать так, чтобы ментор и подопечный не стояли в прямых отношениях подчиненности [36,с.23].

Кроме профессиональных качеств менторам рекомендуется иметь развитые:

- эмоциональный интеллект;
- эмпатию;
- активное слушание;
- коммуникационные навыки;
- педагогические навыки.

Современные специалисты считают, что коучинг – это практически составная часть менторства. Иными словами, каждый ментор является коучем, но далеко не каждый коуч может быть ментором. Разберем это более подробно.

Основное отличие коуча в том, что он, как правило, может тренировать человека, даже если плохо разбирается в его конкретной специальности, в то время как ментор всегда разбирается в специальности лучше, чем его подопечный, как на практическом, так и на теоретическом уровне [27,с.43].

Например, несложно представить себе коуча в области дизайна, но ментор в области дизайна – это огромная редкость. Поскольку дизайн – это огромная область бизнеса и науки и равно хорошо разбираться в промышленном дизайне, дизайне интернет-сайтов, или дизайне одежды практически невозможно.

Потому менторы имеют значительно более узкую специализацию, чем коучи. Также менторы значительно более конкретны в своей практической деятельности. Коучи могут специализироваться на материях, которые вообще имеют отдаленное отношение к какой-то конкретной практической деятельности.

Например, коуч может читать лекции по режиму дня, психологическому комфорту и другим около профессиональных вещей. Ментор же всегда максимально конкретен и его рекомендации могут быть применены на конкретном предприятии уже в ближайшее время. Причем, в отличие от рекомендаций коуча, рекомендации ментора часто адаптированы под конкретное предприятие и конкретный бизнес.

Коучи – это люди, владеющие общими принципами решения комплексных проблем, которые преподают эти принципы, как универсальные, оставляя адаптацию этих принципов на конкретное предприятие за его руководителями. Нужно отметить, что менторы периодически выступают коучами, когда рассказывают о своем опыте на широкую аудиторию.

Из тройки понятий «наставничество» - «коучинг» - «менторство» коучинг менее всего завязан на персональные отношения, коуч вообще может видеть своего подопечного первый и последний раз в жизни, в то время как ментор обязательно хорошо знаком со своим подопечным [20, с.10].

Кроме того, коучинг имеет в своей инструментарии разовые тренинги, которые должны не столько повлиять на профессиональные навыки какого-то конкретного персонажа, сколько изменить его отношение к этим навыкам или некоему окружающему факту реальности.

Коучинг часто проходит как акция, которая рассчитана сразу на большое количество людей, количество участников одной коуч-сессии может измеряться сотнями людей, в то время как менторство работает со

значительно более тонкой настройкой и более индивидуальными принципами.

Коучинг не преследует практических результатов. Коуч предлагает своему подопечному инструмент, при правильном применении которого человек сможет добиться цели, которую он перед собой поставил, при надлежащем стечении обстоятельств.

Ментор же помогает на всех этапах: постановке цели, выбора правильного инструмента для ее реализации, контроля навыка достижения этой цели, разбора реакций на кризисы, или изменения окружающей атмосферы и т.д.

Коуч, как правило, не заинтересован лично в том, насколько успешен в конкретных аспектах будет тот или иной его ученик. Вопросы успешности своих подопечных интересуют его только косвенно.

Например, с точки зрения репутации. Но в случае провала, равно как и успеха, связь ментора с пройденным им тренингом значительно менее очевидна.

Менторство же значительно сильнее влияет на итоговый успех, или не успех подопечного, более того, ментор, как правило заинтересован в успехе своего подопечного не только из профессиональных соображений, но и исходя из того, что он часто сам работает в этой компании и успех ментора способствует его собственному развитию и процветанию.

Также в качестве экзотического современного веяния можно выделить принцип обратного менторинга.

Это относительно новое веяние, которое появилось в Западной Европе и разрастается по миру. Суть этого веяния в том, что молодой и не слишком опытный, но получивший профессиональное образование сотрудник приставляется к более опытному и старшему специалисту для того, чтобы помочь ему выйти за рамки привычных технологий, по которым он работал десятилетиями.

Таким образом, делается попытка повысить эффективность работы топ-менеджеров, которые стагнируют в опоре на привычные методы достижения цели.

Ведь практически в любой отрасли бизнеса за 20-30 лет были применены новые варианты достижения привычных показателей, которые гораздо эффективнее прежних, а компетентный руководитель должен оставаться в ногу со временем, чтобы иметь возможность развивать свой бизнес и дальше.

Часто такого рода обратное менторство применяется в ситуациях, когда опытным руководителям сложно осваивать технологии, связанные с современным программным обеспечением, или иными техническими средствами.

Главная сложность такого менторства, из-за которого оно не имеет широкого распространения в практической среде, заключается в том, что в такой парадигме ментор фактически находится в прямом подчинении и зависимости от своего подопечного, что может нарушить общие принципы координации и служебной иерархии в компании и создать множество неприятных прецедентов.

Кроме того, для того, чтобы работать в таком формате, и от молодого ментора, и от опытного подопечного требуется целый набор весьма специфических качеств характера, которые вкупе с необходимым уровнем профессионализма встречаются крайне редко [22,с.4].

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой теоретической главе нашего исследования мы изучили способы профессионального развития персонала, плюсы и минусы, а также выяснили разницу между понятиями наставничество, менторство и коучинг.

Наставничество – подразумевает прикрепление к конкретному сотруднику или группе сотрудников некоего наставника, который будет обучать человека, передавать ему опыт и следить за его профессиональным ростом.

Коучи – это люди, владеющие общими принципами решения комплексных проблем, которые преподают эти принципы, как универсальные, оставляя адаптацию этих принципов на конкретное предприятие за его руководителями. Отсюда коучинг как инструмент не нацелен на практический результат. Коуч предлагает своему подопечному инструмент, с помощью которого человек может добиться поставленной перед собой цели. При условии, что он сможет правильно им воспользоваться

На основе изучения теоретических источников мы выяснили, что менторство – это гораздо более практический инструмент по повышению профессионализма персонала, значительно более индивидуальный и настроенный на конкретику, чем наставничество, или коучинг.

Ментор — это профессионал, который безвозмездно делится своим опытом, помогает подопечному развиваться и решать возникающие проблемы. Он обладает глубоким знанием его сферы деятельности и знает, как достичь в ней успеха. Главное правило хорошего наставника — дать менти (от англ. «mentee» — тот, с кем работает ментор) удочку, а не рыбу: задать правильные вопросы и помочь человеку самому найти решение. Ментор только способствует развитию протеже, но все действия менти предпринимает сам.

Менторство сложный и долгосрочный проект, который очень сильно зависит от того, насколько ментор и его подопечный совместимы друг с другом и потому во многом строится на атмосфере личного взаимопонимания и доверия.

Важнейший элемент менторства – ориентирование на конкретную задачу, которую необходимо выполнять в условиях реального предприятия и реального рынка. Ментор всегда имеет большой и больший чем его подопечный практический опыт в реализации проектов, связанных с конкретным направлением, как бизнеса, так и государственной и гражданской службы.

При этом, несмотря на все вышеописанное – ментор, это именно учитель, а не руководитель, т.е. ментор, может выполнить всю работу лучше и эффективнее, чем его подопечный, но не делает этого, поскольку развитие и продвижение подопечного с точки зрения формирования его навыков – приоритетнее, нежели достижение практического результата.

Периодически менторы даже могут давать неверные советы, чтобы смоделировать для подопечного ситуацию управляемого кризиса и научить с ней справляться.

Во второй главе настоящего исследования будет представлен подробный практический анализ применения менторства в коммерческом секторе.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕНТОРСТВА КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИАЛИСТОВ ООО «РИЦ- КОНСАЛТИНГ»

2.1. Анализ эффективности процесса развития карьеры специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joma»

В отличие от государственного сектора, российский коммерческий сектор активно перенимает программу менторства в ее натуральном смысле. Разберем реализацию менторства в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joma».

Менторство на этом предприятии осуществляется по упорядоченному принципу, который утвержден специальной стратегией по принципам развития персонала. В этой программе указано расписание менторских сессий, а также в нее вносятся регулярные изменения относительно пар ментор-подопечный [7, с.40].

Встречи ментор-подопечный реализуются не чаще одного раза за две недели и как правило, они интегрированы с другими мероприятиями по развитию персонала.

Сессии с менторами подразделяются на три основных вида:

- Встреча – ревью – встреча для мониторинга пробелов в навыках у подопечного.
- Встреча для построения плана развития.
- Встреча для мониторинга достигнутого прогресса.

Для того, чтобы контролировать эффективность менторства управление по работе с персоналом ввело систему матрицы навыков. Матрица навыков – это особая отчетная форма, при помощи которой можно наглядно наблюдать, как именно подопечный достигает новых

уровней развития навыков. Пример матрицы навыков из практической деятельности компании «Joma» приведен на рисунке 2.

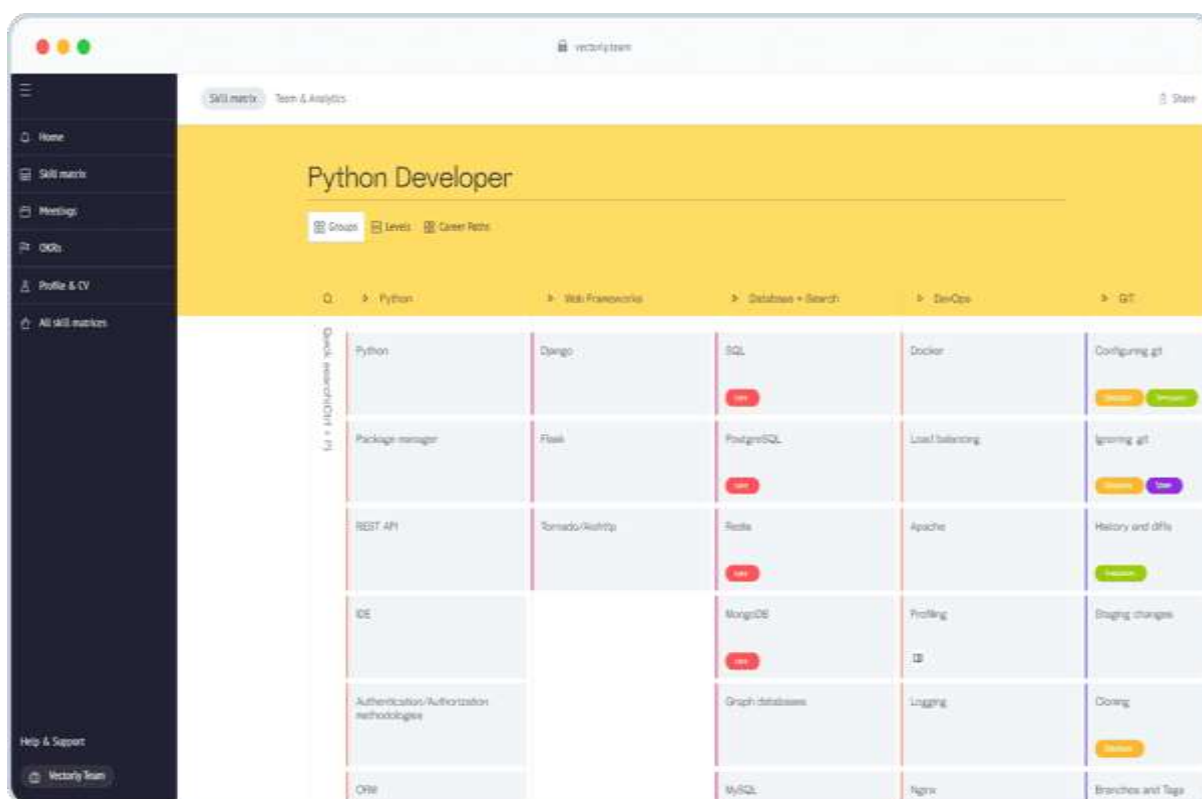


Рисунок 2 - Пример матрицы навыков сотрудника компании «Joma»

Большое внимание в компании уделяется организации процесса ревью – т.е. выделения слабых навыков и пробелов в знаниях. В процессе проведения такого интервью менторы компании опираются на большой набор правил и принципов.

В зависимости от должности и направления, в котором подопечный проходит повышение квалификации, составлен свой блок вопросов и тестов для выявления пробелов в навыках и знаниях.

Более того, у компании организована даже специальная компьютерная программа тестирования, ориентированная именно под специфику и потребности бренда, в том числе, под особенности его региональных филиалов.

После проведения выявлений слабых мест, создается план развития для подопечного. Определяются его зоны роста и ментор, совместно с управлением персоналом, подопечным и непосредственным руководителем подопечного определяют программу роста и стратегию повышения квалификации.

В эту программу могут входить:

- специальные курсы повышения квалификации в рамках программы развития персонала компании;
- стажировки в различных региональных отделениях бренда, в том числе, в центральном офисе в Мадриде;
- обучающая литература и интерактивные обучающие программы;
- участие в совещаниях и семинарах, где обсуждаются новые для подопечного аспекты профессиональной деятельности;
- исполнение определенных поручений, которые входят в полномочия менеджмента более высокого уровня (под контролем ментора);
- реализация самостоятельных проектов, соответствующих более высокой должности.

Исполнение этих задач фиксируется в специальном журнале подопечного. Базовый принцип менторства в «Joma» - вовлеченность учебных задач в практическую деятельность компании. Практически сразу после попадания в менторскую систему, подопечный начинает самостоятельно решать проблемы, которые стоят (или приносят) компании определенных денег.

Соответственно, это увеличивает входные требования к участнику менторской программы. Кроме того, важно, чтобы после прохождения программы (или в процессе) подопечный не решил сменить работу и уйти к конкуренту.

Чтобы снизить эту вероятность, в «Joma» много работают над психологическим портретом поступающего в менторскую программу соискателя, особенно над аспектами преданности компании.

Всеми перечисленными выше проблемами в «Joma» занимаются особые специалисты управления персоналом, которые называются «Таск-Менеджеры». Они ведут карты достижений в каждой паре ментор-подопечный, и на каждого из участников менторской программы существует специальная «база знаний».

База знаний – это особый файл, напоминающий школьный журнал, в котором прописана динамика развития участника менторской программы по ключевым для его должности характеристикам.

Например, для специалиста, претендующего на повышение в должности по линии связей с общественностью в качестве ключевых навыков, выделены:

- уровень владения текстом;
- навыки работы в графических редакторах;
- осведомленность о принципах работы социальных сетей;
- погруженность в ключевую информационную среду;
- навыки работы с представителями средств массовой информации;
- навыки публичных выступлений.

Оценку развития этих навыков коллективно выставляют ментор и непосредственный руководитель подопечного.

Также в базе знаний находится план развития навыков подопечного и отмечается соблюдение этого плана.

В «Joma» существует особая база персональных курсов повышения квалификации, которые постоянно адаптируются под требования рынка и изменяются в соответствии с политикой компании. Многие из этих курсов являются авторской разработкой центрального офиса по работе с персоналом.

Для самых высших должностей, которые определяют всю политику компании на уровне международного сотрудничества, эти курсы составляются персонально, для конкретной пары ментор-подопечный, если речь идет о подготовке какого-то конкретного человека для того, чтобы он занял должность CEO.

В этих случаях менторы (или подопечные) даже направляются в командировки друг к другу в другие города или страны.

Поскольку в «Joma» и ментор, и подопечный – это всегда действующие сотрудники компании, то они не всегда могут уделять достаточное время для работы друг с другом. Чтобы нивелировать этот пробел в «Joma» существует особая группа контроля.

Она набирается из сотрудников департамента по управлению персоналом и занимается тем, что по специально составленному плану анализирует рабочую активность конкретных членов команды и составляет их ментору докладные записки, которые он затем учитывает в своих занятиях с подопечным.

В свою очередь ментор может использовать группы контроля для того, чтобы отслеживать, насколько подопечный использует выработанные ими на совместных встречах шаблоны в практической деятельности.

При этом в «Joma» менторская программа имеет круговой уровень. Если человек достигает всех поставленных задач с конкретным ментором, он может не выходить из программы менторства, а продолжить заниматься и развивать свои навыки с ментором, который является профессионалом в другой важной для конкретной должности отрасли.

При этом нужно подчеркнуть, что в «Joma» программа менторства строго заточена на принцип необходимости. Сотрудник не может попасть в менторскую программу просто потому, что ему нравится учиться, или потому, что ему, таким образом, легче работать.

Выше уже писали, что порог входа в программу очень серьезный и предусматривает сразу несколько обоснований т.к. на каждого участника менторской программы, тратятся очень большие корпоративные средства.

Также отметим, что в компании существуют принципы сочетаемости наставника и подопечного. Эти принципы выглядят следующим образом:

- Ментор должен иметь релевантный опыт – т.е. проходить те же карьерные этапы и решать те же профессиональные задачи, которые в настоящий момент предстоит решать подопечному. Его задача – помогать подопечному, избегать тех ошибок, с которыми он столкнулся сам в своем опыте.

- Ментор должен иметь многочисленные и конкретные успешные кейсы именно в том направлении, по которому работает его подопечный. Смежные направления или абстрактные достижения – не могут считаться достаточными.

- Ментор должен быть ориентирован на результат, т.е. он должен не только иметь опыт достижения похожих успехов в прошлом, но и быть способным решать те же самые задачи в практической обстановке текущего рынка.

- Ментор должен быть доступен для своего подопечного – если на основной работе ментор слишком загружен для того, чтобы проводить регулярные встречи и разговоры со своим подопечным – эта пара не добьется успеха. Менторство в «Юта» - это не менее важная задача сотрудника, чем какая-либо другая.

- Ментор должен обладать хорошими коммуникативными навыками, чтобы быть способным донести в доходчивой форме до подопечного свои взгляды на профессию и на ключевые аспекты решения проблем в рамках этой профессии.

- Ментор должен обладать педагогическими навыками, чтобы уметь контролировать подопечного: помогать ему, преодолевать неудачи и кризисы, сохранять адекватность восприятия при кризисе роста и т.д.

- Ментор должен иметь прочное положение в компании. Очень сложно сформировать атмосферу доверия и взаимопонимания между ментором и подопечным, если ментор считает, что готовит себе приемника, но сам уходить не хочет.

В таких случаях от обучения будет значительно больше вреда, чем пользы. Потому менторы должны хотеть тренировать своих подопечных, важно согласовывать с ними не только сам факт работы, но и персонально подопечных, с которыми им предстоит работать в ближайшее время. Кроме того, надлежит согласовывать сроки менторской работы и ее предполагаемые результаты, а также оставлять за ментором возможность отказа от конкретной кандидатуры [38,с.34].

Из всего перечисленного выше очевидно, что менторство на таком уровне требует огромных затрат как временных, так и ресурсных. Организовать такую сложную систему в силах только самые крупные игроки рынка, несколько десятков мировых брендов.

Однако, это вовсе не означает, что менторство как система не может быть внедрено в менее крупных организациях. Рассмотрим практику внедрения менторства в ООО «Риц-Консалтинг» - организации, занимающейся программным обеспечением в г. Екатеринбург, Свердловской области и уральском регионе.

В одном из своих интервью руководитель компании Антон Волков рассказал, что решение о внедрении менторства как системы было принято организацией в 2017 году, когда назрела проблема постоянного ухода сотрудников из компании после получения более выгодного предложения от конкурентов.

«Мы решили, что нужно формировать принципы преданности компании, чтобы люди, приходя на работу, руководствовались не только коммерческим интересом, но и своим личным осознанием того, что они делают важное дело.

На этапе внедрения этой идеи у нас было не так уж много людей, которые ее разделяли, но эти люди были золотым фондом компании. Именно они и стали нашими первыми менторами, которые показали другим сотрудникам, что маленькая компания – это отличный повод для развития».

Запуск системы менторства в ООО «Риц-Консалтинг» начался с анализа существующих моделей менторства. Однако, поскольку те модели, что доступны в открытом доступе, опирались на несопоставимые с ООО «Риц-Консалтинг» бюджеты, в итоге было принято решение разработать собственную модель менторства.

На первом этапе руководитель ООО «Риц-Консалтинг» предложил каждому из опытных и авторитетных сотрудников выбрать себе подопечных сообразно психологической совместимости и схожести профессиональных интересов.

Затем каждому из тех, кто был выбран, было сделано предложение, работать в тандеме с конкретным специалистом. А.Волков подчеркивает, что это было именно предложение, а не директива, поскольку крайне важно, чтобы стремление к сотрудничеству основывалось на добровольной основе и на интересных для конкретного специалиста кейсах. Таким образом, система менторства уже де-факто сформировалась.

Отметим также, что в одном из 7 первых тандемов договоренность о менторстве была расторгнута после первой встречи, поскольку ментор и подопечный не нашли общих задач и интересов.

После того, как остальные 6 пар успешно реализовали поставленные в рамках их сотрудничества задачи, система менторства была утверждена

на нормативном уровне. Первая редакция нормативного документа, регулирующего менторство в ООО «Риц-Консалтинг» называлась «Положение о передаче опыта в ООО «Риц-Консалтинг»». В этом положении кратко описывались принципы, на основании которых ментор и его подопечный формируют отношения друг с другом. В частности, в этом положении указывалось:

- количество времени, которые ментор и подопечный должны посвящать друг другу для достижения результата;
- право ментора и подопечного разорвать альянс при возникновении у кого-то из них такого желания;
- запрет на использование разработанных совместно идей для их реализации вне компании и т.д.

Также отметим, что после первого полугодия в нескольких случаях подопечные стали превосходить своих наставников по уровню развития, в результате чего им стало не о чем разговаривать и пары также распались. Соответственно встал вопрос о повышении профессионализма менторов.

«Сложности возникли после того, как мы столкнулись с тем, что в нашем коллективе в целом выровнялся уровень подготовки специалистов и знаний наших опытных сотрудников уже не хватает на то, чтобы вести молодежь в сколь-нибудь долгосрочной перспективе. Мы встали перед выбором: нанимать приглашенных менторов, или отправлять своих сотрудников на курсы повышения квалификации.

После некоторых рассуждений было принято решение, что приглашать менторов из внешней среды нецелесообразно. Во-первых, их придется несколько недель погружать в специфику нашего бизнеса, проводить с ними подробные разъяснительные работы на тему специфики нашего бизнеса. Эти работы должен был бы проводить человек, вовлеченный в бизнес, а значит, он не смог бы заниматься своей основной деятельностью. Таким образом, мы бы платили приглашенным менторам

за услуги дважды: один раз напрямую, по договору подряда, второй раз - косвенно, когда тратили время наших специалистов на их адаптацию.

Кроме того, у меня не было никакого доверия к менторскому институту Екатеринбурга. Я всерьез рассматривал угрозу передачи наших программных разработок компании-конкуренту.

В результате мы приняли решение направить несколько наших сотрудников на стажировки и повышение квалификации, чтобы они развивали свой менторский потенциал», - А.Волков

Первоначально в ООО «Риц-Консалтинг» применяли менторство как механизм индивидуальной работы, когда пара ментор-подопечный подбиралась по принципу ролевой модели, которую подопечный должен был повторить за ментором.

Правда в условиях небольшой компании, часто получалось так, что ментор хоть и успевал приобрести определенный управленческий и практический опыт, но не находил ответа на вопрос о механизме решения практических задач.

Помимо этого, некоторое время коллектив ООО «Риц-Консалтинг» применял практику менторинга коллег. Она же «брейнштурминг» - этот тип менторинга появился в США относительно недавно, и он отличается от классического менторинга тем, что в этом случае ментор и подопечный меняются местами [2,с.42].

Принцип этой технологии строится на парадигме «что бы я сделал в твоей ситуации», т.е. коллеги, люди, которые находятся на одинаковых должностных ступенях со схожим функционалом, меняются этим функционалом и свежим взглядом анализируют те принципы, на которых строится работа их коллег. И возможно, благодаря более свежему взгляду, привносит улучшение в привычный процесс.

При этом в ООО «Риц-Консалтинг» первое время не было установлено никакой отдельной платы за реализацию менторских

программ. Предполагалось, что специалисты будут работать со своими подопечными, чтобы подготовить сотрудника, который может подстраховать на период отпуска, или болезни, а также заменить коллегу на случай повышения. Важным элементом, благодаря которому сотрудники соглашались становиться менторами, было желание оказать поддержку бренду, которому они были преданы.

Также А.Волковым была организована такая психологическая атмосфера в коллективе, что менторы считали, что их нахождение внутри компании, как менторов формирует в них новые преподавательские навыки, которые они по-прежнему смогут развивать в рамках своей практической карьеры.

Установилось даже некоторое практическое соперничество между членами команды за то, чей подопечный сумеет добиться большего успеха на конкретном промежутке времени.

Поймав эту тенденцию, отдел управления персоналом компании даже придумал особые методы поощрения – подопечные, добившиеся наибольших практических успехов, получали особые стикеры в виде логотипа компании, которые клеили на свои компьютеры и добавляли на аватары в корпоративных средствах коммуникации.

При этом А.Волков в своем интервью отмечает, что внедрение менторства потребовало от него перераспределения задач на текущем этапе, поскольку теперь его лучшие сотрудники помогали другим работникам компании и не могли тратить так много времени на решение своих рабочих задач:

«Для того чтобы освободить своим людям время для менторинга, мне пришлось снять с них практически все организационные и управленческие задачи и переложить их на себя. Ведь менторинг отнимал у них время, а платить им за сверхурочную работу было не чем.

Так продолжалось приблизительно год, который прошел для меня очень тяжело. У меня практически не было выходных, и я не ездил в отпуск, существенно повредил свое здоровье.

Кроме того, экономические показатели компании сильно просели, поскольку мы не могли обеспечивать выполнение такого же качества и количества заказов. Однако через год эти инвестиции с лихвой оправдались, и я получил вместо 7 сотрудников, на которых можно было положиться как на себя, 14 таких сотрудников и наши показатели сильно улучшились, бизнес удалось расширить».

При этом компания неоднократно рассматривала разные варианты относительно того, чтобы изменить подходы к менторингу и сократить или вовсе ликвидировать эту программу, поскольку она имела целый ряд трудностей в практической реализации.

Однако всякий раз программу было решено сохранять в неизменном виде. Это было связано с тем, что регулярные опросы сотрудников, которые проводил отдел по управлению персоналом, показывали, что те из специалистов, кто имел ментора и советовался с ним, чувствовали себя значительно более ценными для компании, чем те, у кого ментора не было. В разные годы разрыв по этому показателю мог достигать 40 процентов.

Также, анализируя рынок, специалисты в ООО «Риц-Консалтинг» видели, что система менторинга есть приблизительно у 10 процентов российских организаций, которые работают в области программирования и технологий, но среди этих 10 процентов – более 85 процентов входят в лидирующий пул компаний на рынке.

Также на определенном этапе внедрение менторинга в компании встретило определенное сопротивление у части коллектива, поскольку изначально идея воспринималась как появление еще одного руководителя в дополнение к тому, который уже существовал.

Появление ментора, в дополнение к начальнику формировало у сотрудников ощущение, что их работой недовольны и их стараются всеми силами довести до нужного уровня профессионализма, а если они не справятся, то их уволят.

Чтобы справиться с этой проблемой А.Волков приставил ментора к самому себе и вывесил список пар ментор-подопечный на проходной компании, где также указал себя и расписал направления, по которым он сам занимается с ментором.

Также была проведена подробная информационная кампания, в рамках которой рассказывалось, по каким причинам в компании внедрен институт менторства и какие соображения привели руководство компании к принятию такого решения.

После этого, возникла обратная проблема, сотрудники компании, которым ментора не хватило, стали высказывать опасения, что в них недостаточно верят и их карьера под угрозой. С этими сотрудниками также пришлось вести дополнительную работу.

В итоге система менторства в компании, пройдя несколько преобразований, стала принципиально иной и теперь перед началом каждого года принимаются заявки от сотрудников, которые желают попробовать себя в качестве менторов, или подопечных, после чего организация анализирует имеющиеся у нее кадровые и финансовые решения, а также перспективы и психологическую совместимость конкретных сотрудников. И только после этого принимаются решения о назначении пар ментор-подопечный на конкретный период времени.

При этом в силу того, что в ООО «Риц-Консалтинг» весьма ограниченный ресурс относительно аналитического потенциала А. Волков понимает, что это распределение проходит далеко не оптимально. В современной практике крупные компании подходят к менторингу

настолько серьезно, что применяют при составлении программ искусственный интеллект.

В процессе изучения этапов внедрения менторства были выявлены недостатки реализации проекта:

- недостаточная квалификация менторов, участники программы быстро достигали уровня своих наставников и даже превосходили его – это ограничивало возможности развития персонала

- ограниченная информационная база, возникали сложности с составлением пары ментор-подопечный, люди не сходились в целях и планах т.к. отсутствовала система отбора участников и подбора менторов,

- отсутствие анализа процесса реализации программы (оценки достижений подопечных, профессионализм менторов, неоптимальное распределение)

- недостаточное финансирование (отсутствует дополнительная стимуляция, необходимость переноса обязанностей подчиненных на руководителя)

Таким образом, следует сделать вывод, что система менторинга – это сложная и многогранная система, которая демонстрирует свою практическую эффективность в деятельности организаций при наличии достаточных трудовых и финансовых ресурсов.

В связи с этим необходимо сформировать такую систему развития персонала, учитывающую все возможности организации, потенциал и мотивацию персонала, ограниченные ресурсы.

2.2. Рекомендации по реализации методики менторства среди специалистов «Риц-Консалтинг» в российском офисе испанского бренда спортивной одежды «Joona»

В коммерческом сегменте менторство развивается в своем классическом смысле. Здесь российские компании существенно отстают от западных, однако и в нашем бизнесе практика менторства постепенно входит в моду. Основная проблема заключается в неготовности руководства вкладывать много ресурсов в развитие персонала, будучи убежденным, что сотрудники должны приходить в компанию имея достаточный профессиональный опыт.

Руководство в ООО «Риц-Консалтинг» приняло решение не придерживаться сложившейся системы и «вырастить» на базе своей организации профессиональных специалистов, завоевав их преданность компании и своему делу. При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы менторства – результат долгой и кропотливой организационной работы по её разработке, внедрению, поддержанию и оценке.

На основании изученных материалов мы разработали следующие рекомендации по внедрению менторства в организации:

Рекомендация 1: Индивидуальность программы. Планирование и организация

Для получения более эффективного результата необходимо провести подробный анализ моделей менторства. Изучить опыт других предприятий, ранее применявших тот или иной метод. Далее сопоставить требования конкретной модели с возможностями вашей организации. При необходимости встроить модель в рамки и условия деятельности данной организации. Это поможет снизить финансовые потери на начальном этапе и даст положительный прогноз достижения успеха.

Рекомендация 2: Отработка кадровой политики на всех этапах реализации программы

Идея менторства заключается в добровольности участия. Не рекомендуется насильно заставлять сотрудников принимать в этом участие. Наоборот, должна возникнуть необходимость в развитии того или иного служащего, чтобы в дальнейшем была возможность направить полученные знания и опыт в русло развития компании. Стоит уделять особое внимание психологической работе с сотрудниками вне зависимости от того, принимают они участие в программе или нет.

Рекомендация 3: Процесс организации менторства в компании должен включать: выбор модели, утверждение и донесение до персонала планов по реализации программы, назначение ответственных за организацию и контроль. С организационно-правовой точки зрения следует внедрить так называемое Положение о наставничестве — это документ, который помогает избежать проблем в период адаптации. В Положение о наставничестве включают такие разделы как: задачи наставничества; цели; принципы обучения; правила назначения куратора; оценка деятельности наставника; права и обязанности сторон.

Локальный акт фиксирует правила взаимодействия сотрудника с куратором, который направляет, вводит в курс дела, объясняет технологические процессы. Документ предотвращает форс-мажорные обстоятельства, регулирует процесс обучения новичка. Его наличие положительно сказывается на производительности труда и скорости адаптации персонала.

Рекомендация 4: Доступность информации

Необходимо сформулировать идею, цели и правила осуществления программы «ментор-подопечный» и донести их до всех членов коллектива. Внедрить нормативные документы. Дать людям возможность с ними ознакомиться для формирования более четкого представления о

программе. Разместить «Положение о наставничестве» на сайте организации и предоставить всем сотрудникам доступ к ознакомлению. Разработать пособие для лиц, в отношении которых будет реализовываться менторство. Пособие должно включать в себя всю необходимую информацию для вступления в программу: цели и задачи программы, необходимые документы для вступления, требования к потенциальным участникам. Необходимо прочитать ознакомительную лекцию для новых участников программы. Ознакомить с основами предстоящей деятельности, регламенту работы и взаимодействия с ментором.

Рекомендация 5: Соблюдение принципов сочетаемости «ментора-подопечного»

Для того чтобы не навредить участникам программы, а также самой организации, необходимо внимательно следить за тем, чтобы ментор и подопечный подходили друг другу по определенным критериям:

- ментор должен обладать релевантным опытом
- ментор обладает успешным опытом работы с кейсами, в направлении которых заинтересован подопечный
- индивидуальность подхода и совместная нацеленность на результат
- доступность ментора (возможность проведения регулярных встреч без ущерба для обеих сторон)
- ментор должен обладать психологическими и педагогическими навыками (способен осуществлять контроль за подопечным/помощь в критических ситуациях)
- желательно, чтобы ментор был из руководящего состава или как минимум имел прочное положение в компании

В роли ментора обычно выступает сотрудник, хорошо показавший себя в работе. Необходимо обращать внимание на ответственность, показатели в МВО, опыт по профессии, общий стаж работы в организации. Наставник должен иметь желание заниматься подготовкой и обучением

молодого сотрудника — навязывание инструкторства является грубым нарушением ТК РФ.

На роль наставника идеально подойдет работник с антикризисными навыками. Он будет отличным куратором, даже если компания столкнется с кризисом. Аналитики изучили портрет устойчивых к проблемам специалистов и выделили основные качества, среди которых желание помогать другим, полное спокойствие в стрессовых ситуациях, обучаемость и много других.

Рекомендация 6: для тщательного отбора участников программы и эффективного освоения ими программы саморазвития могут быть разработаны материалы для тестирования, проверки знаний о принципах работы, регламентах и нормативно-правовых актов, и способности подопечных применять полученные навыки на практике. Участники могут решать вымышленные задачи по осваиваемым навыкам, а могут сразу же применять их в реальной практике в работе организации. Это поможет снизить нагрузку с сотрудников, на чьи плечи переложили обязанности тех, кто выполняет функции менторов. Не стоит забывать о логическом завершении программы менторства. Каждое взаимодействие ментора и подопечного должно быть проанализировано на предмет достижения цели и результатов приобретения опыта. По завершению программы обучения необходимо составить всю необходимую отчетность о проделанной работе. В ней можно использовать результаты тестирований, объективные оценки способностей подопечного. Отчет должен содержать конкретную информацию о результатах работы подопечного, предоставленного наставником. Непосредственный руководитель участника программы дает оценку прогресса приобретения навыков и профессионального развития в результатах прохождения менторства. Наставник и подопечный в случае успешного завершения программы заслуживают различных форм поощрения (на усмотрение руководства). Это может быть дополнительное

премирование, утверждение в новой должности, вручение памятной награды(медаль, значок, диплом о прохождении программы). Наставник в свою очередь может быть так же представлен к награде: ему может быть присвоен официальный статус наставника, назначено материальное вознаграждение, предоставлена возможность освоения наставничества как основной профессии. Все эти рекомендации помогут организаторам с наименьшими финансовыми и трудовыми затратами внедрить программу менторства и позволят сотрудникам более плавно влиться в новый формат работы, приобрести новый опыт и применить его в этой же организации. Для руководства это означает ускорение темпов развития и достижения целей компании. Самое сложное при внедрении менторства в классический бизнес – это добиться максимальной отдачи от обоих участников этого процесса и построить ситуацию таким образом, чтобы отвлечение двух специалистов от работы принесло компании не убыток, но прибыль. Для того, чтобы справиться с этой задачей специалисты много работают над автоматизацией процесса менторинга как инструмента управления персоналом. В частности, создаются сложные системы тестирований, привлекаются инструменты искусственного интеллекта и т.д.

Это вовсе не означает, что формирование такой сложной инфраструктуры делает менторинг невозможным для маленьких корпораций, которые работают в условиях современного российского бизнеса. Проведенный анализ практики российской компании ООО «Риц - Консалтинг» продемонстрировал, что при необходимости менторинг может приносить значительную пользу бизнесу без серьезного вложения материальных ресурсов.

Однако методическое сопровождение имеет для него большое значение.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Во второй главе нашего исследования мы осуществили теоретический анализ применения менторства как инструмента профессионального развития в государственных структурах. Кроме того, было изучено практическое применение данного инструмента на базе двух коммерческих организаций.

Основная база исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Риц-Консалтинг». Директор Волков Антон

Основным видом деятельности Организации является деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (код по ОКВЭД 63.11.1)

Основной предпосылкой к внедрению в организацию систему менторства стала так называемая «текучка кадров». Сотрудники получали более выгодное предложение от конкурентов и покидали компанию. В связи с этим возникла необходимость создать некий мотивационный фактор, прививающий сотрудникам чувство преданности своей компании. Им стало формирование системы менторства.

Во втором параграфе практической главы мы обозначили некоторые недостатки в организации программы менторства: недостаточная квалификация менторов, ограниченная информационная база, отсутствовала система отбора участников и подбора менторов, психологическое состояние сотрудников, не участвующих в программе, недостаточное финансирование.

Основная цель развития такой кадровой политики – сохранить штат и избежать регулярных увольнений дав сотрудникам возможность развиваться и тут же применять полученные навыки. В связи с этим были разработаны рекомендации по внедрению менторства путем соблюдения классических базовых правил наставничества в коммерческой организации. Практика показывает, что работа над ошибками необходима

и спустя некоторое время затраченные ресурсы станут приносить плоды в виде сплочения сотрудников, вдохновение на дальнейшее развитие команды, увеличения общей производительности труда и развитие компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках настоящего исследования был проведен детальный анализ специфики менторства, как инструмента управления персоналом в современных условиях.

Менторство, это значительно более практическая и заточенное на результат технология, чем наставничество, или коучинг, соответственно, она требует и более индивидуального подхода.

По существующей классификации менторы делятся:

- «Ментор-пионер» - помогает подопечному справиться с кризисом роста и избежать ключевых ошибок при повышении статуса и переходе на новый уровень. Применяется как руководителями компании при росте компании, так и при резком повышении в статусе отдельных сотрудников компании.

- «Ментор – советчик» - выступает в роли эксперта при работе на высоком уровне. Помогает ответственному руководителю принимать серьезные решения при помощи высказывания конструктивной критики по ключевым позициям.

Часто применяется в тех случаях, когда компания имеет жесткую вертикальную структуру и в штате компании руководителю никто не может возразить.

- Ментор-гуру – в этой роли выступают профессионалы, чьи успехи в том или ином виде деятельности не только очевидны, но еще и широко известны. Это крупные медийные личности, как правило, имеющие большой медийный капитал.

Их участие в проекте сводится не столько к каким-то утилитарным советам, сколько к мотивации и организации. Кроме того, участие в проекте людей с мировым именем часто помогает привлечь дополнительных спонсоров и скорее преодолевать бюрократические процедуры.

«Ментор-защитник» - необходим на этапе, когда руководителю бизнеса, или менеджеру не хватает опыта, авторитета, и, как правило возраста для того, чтобы продавливать те или иные принципиальные решения [32,с.144].

Ментор-защитник берет на себя ответственность за адекватность и жизнеспособность тех решений, которые предлагает его подопечный. В российском практическом бизнесе менторов-защитников часто привлекают для защиты своих бизнес - идей женщины.

- «Ментор-стабилизатор» помогает талантливому сотруднику справиться с теми или иными проблемами, которые мешают ему добиваться успеха, например, с поспешностью, или медлительностью в принятии решений, с вредными привычками, с неумением отказывать и т.д.

Равно успешным менторство может быть, как в гражданской службе, где оно существует фактически, но не оформлено юридически, так и в коммерческом секторе, где оно существует и юридически, и фактически. При этом менторство – это очень сложный и долгосрочный проект, который зависит от того, насколько точно ментор и его наставник, а также руководитель бизнеса хорошо видит цели своего предприятия и представляет себе инструменты, которыми этих целей следует достигать.

К такому выводу мы пришли, изучив пример применения менторства в компании ООО «Риц-Консалтинг», чьей основной деятельностью является создание и использование баз данных и информационных ресурсов (код по ОКВЭД 63.11.1). Необходимость устранения постоянной смены кадров подтолкнула руководство к принятию решения о разработке индивидуальной системы менторства, и привлечь в нее сотрудников с целью привить чувство преданности к собственной компании.

Разработанные рекомендации были сформулированы на основе практического опыта существующих коммерческих организаций, которым

удалось, не смотря на кажущуюся новизну и множество трудностей добиться успеха.

Таким образом, следует сделать вывод, что система менторинга – это сложная и многогранная система, которая демонстрирует свою практическую эффективность в деятельности коммерческих организаций.

В коммерческом сегменте менторство развивается в своем классическом смысле. Здесь российские компании существенно отстают от западных коллег, однако следуя приведенным рекомендациям и постоянно совершенствуя подход, можно популяризовать данный инструмент развития карьеры. Как показывает практика в ООО «Риц-Консалтинг», можно реализовать свои цели при минимальных затратах.

Цель работы достигнута, задачи реализованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова М.А. Как правильно оценить сотрудника//Директор школы. 2020. -№2, С. 12-13.
2. Александровский С.В., Бутрюмова Н.Н., Назаров М.Г. Барьеры развития инновационного предпринимательства в Нижегородской области // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2011. № 46. С. 21-33.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2021, 542 с.
4. Амуржуев О. Менторство как важнейший ресурс роста малых инновационных компаний. - 2013. 266 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2021, 524 с.
6. Батышев А. С. Основы педагогической системы наставничества в трудовом коллективе. - М., 1991. 25 с.
7. Батышев А.С. Управление наставничеством. Методич. рекомендации. - М.: Госпрофобр, 1983. 50с.
8. Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе. Дисс. на соискание ученой степени доктора педагогич. наук. М., 1986. 74 с.
9. Безрядин В. И. Наставничество в органах прокуратуры: наблюдения прокурорского теоретика и практика // Мир политики и социологии. - 2012. - № 10. - С. 39-49.
10. Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фактора. - М., 2020, 163 с.
11. Белина А. Как Нижегородский бизнес-инкубатор превращает идеи в бизнес//Нижегородский коммерсант. - №1 (2). С.12-17
12. Бизнес и менеджер. - М.: Азимут-Центр, 2020, 27 с.

13. Бутрюмова Н.Н., Фияксель Э.А. Инновационный лифт как средство коммерциализации высокотехнологичных проектов // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 5 С.18-19
14. Бутрюмова Н.Н., Фияксель Э.А. Роль бизнес-инкубаторов в инфраструктуре поддержки малого инновационного бизнеса регионов // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2018. № 4. С. 23-26.
15. Бестужев-Лада Н.Б. Прогнозированное обоснование социальных нововведений. - М.: Наука, 2020, 63 с.
16. Гарет Л. Менеджер-наставник. Стратегия воспитания талантов и передачи знаний. - М.: Баланс-Клуб, 2012. 525
17. Гоголевская Е. Б. Лойт Х. Х., Луцкий В. В. и др. Организационно-правовая работа с кадрами органов внутренних дел: курс лекций. СПб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2017. 655 с.
18. Голенков А.В. Удовлетворенность работой и терминальные ценности у медицинских сестер // Главная медицинская сестра. – 2019. – № 11. С. 72-95.
19. Грибов С. О менторах, менторстве и правилах хорошего тона// To Wave. - 2013. - 23 с.
20. Европейская экономическая комиссия бизнес-ангелов, Женева// Организация объединенных наций. - 2021 г. 266 с.
21. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород, - 2021. - С. 178.
22. Елфимова Н.В. Исследование структуры мотивационного компонента деятельности // Вопросы психологии. 2011. - №4. - С. 82-87.
23. Зиньковский В. В. Наставничество как этап профессиональной подготовки сотрудников в практических подразделениях органов внутренних дел // Проблемы современной науки и практики. - 2019. - №4(6). - С. 68-73.

24. Зотов М. Д., Зотова И. В. Наставничество как форма профессионального развития государственных служащих // Круглый стол на тему: «Актуальные вопросы государственного управления». - Ломоносов, 2019. 62 с.
25. Иванова Л. Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. - 2012. - № 4. - С. 130-138.
26. Козлов А.Б., Ронжина Л.Г., Аверин А.В. Традиции наставничества в Республиканской психиатрической больнице // Сестринское дело в психиатрии: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Чебоксары, – 2016. 152 с.
27. Колодкин Л. М. Становление и развитие управления персоналом в органах внутренних дел //Актуальные проблемы совершенствования организационных и правовых основ деятельности органов внутренних дел.-М.,2020.-С. 94-99.
28. Коменский Я. А. Великая дидактика. - М.: Просвещение, 2021. - С. 572.
29. Контарева Э. В., Барановский Н. Н. Наставничество и его роль в профессиональной адаптации молодых сотрудников уголовноисполнительной системы: учебно-методическое пособие.- М: НИИ ФСИН России, 2020. 511 с.
30. Копылов Д.А. Барьеры развития инновационной инфраструктуры/ интервью записала Грищева К.// 2013. 277 с.
31. Круглова И. В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: дис. ... канд. пед. наук. - М., 2017. - С 178.

32. Круглова И. В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: автореф. дис. ... канд. пед. наук. - М., 2017. -С. 28.
33. Левкович-Маслюк Л. Менторы для инноваций// интервью записала А Сакоян//Полит. ру. - 2012., 733 с.
34. Лойт Х. Х. Наставничество в органах внутренних дел: история и современные тенденции развития. МВД России 200 лет: материалы международной научной практической конференции. - 2009. - С. 138-142.
35. Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний / пер. с англ. А. В. Ирхин. - Мн.: Амалфея, 2016, 177 с.
36. Льюис Г. Менторство и наставничество в современном бизнесе. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний / пер. с англ. А. В. Ирхин. - Мн.: Амалфея, 2017, 77 с.
37. Ронжина Л.Г., Аверин А.В. Наставничество как одна из форм воспитания и обучения молодого специалиста на рабочем месте // Сестринское дело и высшее сестринское образование в XXI веке. Проблемы и перспективы: труды междунар. науч.-практ. конф. (27-28 апреля 2015 г., СПб., СПбГМА им. И.И. Мечникова), 100 с.
38. Ронжина Л.Г., Аверин А.В. Обучение и наставничество среднего медицинского персонала // Третий съезд психиатров, наркологов и психотерапевтов Чувашской Республики: тез.докл. – Чебоксары, 2015, 166 с.
39. Сазонова З. С. Интеграция образования, науки и производства как методологическое основание подготовки современного инженера: дис. ... д-ра пед. наук. - М., 2018, 212 с.
40. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2009. – 448 с.

41. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 124 с.
42. Столяренко Л. Д. Педагогическая психология. - Ростов н/Д.: Феникс, 2018, 288 с.
43. Тормышева Т.А. Система управления бизнес - инкубатором на муниципальном уровне// Журнал Практика муниципального управления. - 2019. -№7. - С. 1-2.
44. Трегубова, Т.М. Зарубежные модели дополнительного профессионального образования: теоретико-методологический анализ: / Т.М. Трегубова, А.Р. Масалимова. – Казань: Издательство «Данис» ИПП ПО РАО, 2013. – 66 с.
45. Фокин К.П. Расправить крылья// Российская газета. - 2011. - 17мая. С.5-7
46. Фомин Е. Н. Педагогический потенциал наставничества в контексте современных требований к подготовке молодого специалиста // Образование. Наука. Научные кадры.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2012.- № 3. - С. 254—256.
47. Фомин Е. Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста // Среднее профессиональное образование. - 2012. - № 7. - С. 6-8.
48. Фомин Е. Н. Компетентностно-ориентированное наставничество студенческой молодежи на современном предприятии как ресурс качества профессиональной подготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук. - М., 2013, 21 с.
49. Хомич М. Менторство в России: быть или нет //RusBase. - 2013. - 30 сент.,22 с.
50. Цыпкин, Ю.А. Обучение персонала: учебное пособие / Ю.А. Цыпкин. – М.: «Юнити-Дана», 2021. – 544 с.

51. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. - 2021. - Т. 12. - № 2 - С. 78-84.
52. Шапиро, С.А. Формирование конкурентоспособности работников организации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 224 с.
53. Щевьева, А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Текст] / А.А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом; Российский государственный университет туризма и сервиса. - 2020. - №3. - С. 213-223.
54. Ленская, И.Ю., Шиндряева, И.В., Ширяева, В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2017.– 127с.
55. Откидышева А.В. Потенциал ментора стартапов в профессиональном образовании и повышении квалификации специалистов [Электронный ресурс] // Сидоров С.В. Сайт педагога-исследователя – URL: http://si-sv.com/publ/potencial_mentora_startapov/14-1-0-378?_utl_t=tw (дата обращения: 15.09.2022)