

DOI 10.69571/SSPU.2024.92.5.013

УДК 316.354.2

ББК 60.55в682

А.В. РУШЕВА

**РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО
НАСТАВНИЧЕСТВА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ
ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ**

A.V. RUSHEVA

**DEVELOPMENT OF CORPORATE
MENTORING IN THE DOMESTIC
MANAGEMENT PRACTICE**

Пути решения задач по укреплению позиции предприятия на рынке могут быть разные. Один из них — надежное и своевременное кадровое обеспечение. В данной статье мы рассмотрим институт наставничества, проверенный временем и, имеющий много преимуществ перед другими технологиями HR-менеджмента. Цель статьи — анализ развития корпоративного наставничества в современной России.

В основу методологии проведенного исследования положены концепции, позволяющие определить институциональный характер наставничества и его основополагающие функции, теории социального обмена и исследования корпоративного наставничества, раскрывающие способы профессионального развития. Для достижения поставленной цели были использованы методы вторичного анализа данных социологических исследований по теме, опроса сотрудников крупного российского предприятия (в форме анкетирования и интервьюирования).

Проведенное исследование позволило выявить основные институциональные характеристики корпоративного наставничества, определить его содержание и роль в развитии современных организаций; представить анализ сильных сторон наставничества и проблем в реализации; раскрыть суть ролевых моделей наставничества. Элементы научной новизны содержатся, преимущественно, в сформулированных автором выводах о возможностях расширения практик наставничества в отечественном корпоративном управлении. К ним относятся условия:

- понимания и признания руководящим составом предприятия ценности и потенциала наставничества;
- обеспечения управляемости наставнической деятельности, включая её планирование, организацию и финансирование, внедрение программ поощрения и развития наставников, контроль и оценку результатов по разработанной системе критериев.

Ways to solve problems to strengthen the position of an enterprise in the market may be different. One of them is reliable and timely staffing. In this article, we will look at the institution of mentoring, time-tested and having many advantages over other HR management technologies. The purpose of the article is to analyze the development of corporate mentoring in modern Russia.

The research methodology is based on concepts that allow us to determine the institutional nature of mentoring and its fundamental functions, theories of social exchange and studies of corporate mentoring that reveal ways of professional development. To achieve this goal, methods of secondary analysis of sociological research data on the topic, a survey of employees of a large Russian enterprise (in the form of questioning and interviewing) were used.

The research made it possible to identify the main institutional characteristics of corporate mentoring, determine its content and role in the development of modern organizations; Present an analysis of mentoring strengths and implementation challenges uncover the essence of mentoring

role models. Elements of scientific novelty are contained mainly in the conclusions formulated by the author about the possibilities of expanding mentoring practices in domestic corporate governance. These include:

- understanding and recognition by the management of the enterprise of the value and potential of mentoring;
- ensuring the manageability of mentoring activities, including its planning, organization and financing, the introduction of programs for the promotion and development of mentors, control and assessment of results according to the developed system of criteria.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: наставничество, корпоративное наставничество, управляемость, наставник, ученик, развитие.

KEY WORDS: mentoring, corporate mentoring, manageability, mentor, student, development.

ВВЕДЕНИЕ. Расти, учиться и развиваться можно по-разному. К сожалению, не каждому человеку в жизни предоставляется возможность встретить надежного, знающего и опытного старшего товарища, который бы помог и поддержал, научил и уберег, воспитал и вразумил. Но люди, ощутившие его присутствие, по достоинству могут оценить роль, которую наставник сыграл в их судьбе.

Под наставничеством обычно понимают процесс передачи знаний, умений и навыков от опытного сотрудника (наставника) к менее опытному (наставляемому); это отношения, в которых начальник, подчиненный или коллега могут делиться знаниями, мудростью и поддержкой. В социологической науке наставничество рассматривается как один из механизмов социальной мобильности и карьерного роста. Наставничество часто отождествляют с коучингом, консультированием, менторством, используя для передачи его смысла иностранные аналоги «buddying», «shadowing», «супервизия». Все эти виды взаимодействия предполагают цель осознания и развития профессионально-личностного потенциала сотрудника, активное общение и поддержку, помощь в преодолении преград на пути к успешной деятельности. Но, в отличие от других форм обучения, при наставничестве одновременно с освоением новых знаний и выработкой практических навыков подопечному оказывается психологическая поддержка. Кроме того, работа наставника рассчитана, как правило, на продолжительный период, в течение которого новому сотруднику не только передается богатый личный опыт, но и прививаются организационные, трудовые, морально-нравственные ценности.

Еще одной важной особенностью наставничества является его преимущественно неформальный характер, когда опытный специалист добровольно оказывает помощь и поддержку менее опытному коллеге. В данном случае оплата труда наставника не предполагается, а демонстрируется его отзывчивость и высокая мотивация, признание заслуг и профессионализм, организационное благополучие.

Опыт компаний, успешно применяющих инструмент наставничества, указывает на его многозначительность. Результаты его применения важны как для внутренней среды организации, так и за её пределами. В частности, реализация программ наставничества затрагивает интересы всех её участников, в числе которых стажеры, сами наставники, коллектив и компания, в целом; способствует снижению уровня текучести кадров, более успешной адаптации новых сотрудников и экономии финансовых ресурсов, позволяет избегать эмоционального «выгорания», так как обязанности наставника вносят в работу разнообразие и творческий подход [10, с. 118]. Примерами пользы наставничества во внешней среде является удовлетворение потребностей клиентов посредством выхода на рынок качественных продуктов или услуг, развитие делового партнерства, повышение социально-экономических показателей.

Несмотря на все преимущества данной кадровой технологии, на практике возникают определенные трудности с её введением и использованием. Зачастую причины кроются в:

- поверхностных представлениях о наставничестве или вовсе — непонимании его ценности как коллективом, так и самими руководителями. Следствием подобных ситуаций, как правило, становятся ошибки в определении целей наставничества;
- низкой мотивации сотрудника в выполнении определенной ему роли наставника, что негативно отражается на решении задач адаптации и обучения новых сотрудников;
- отсутствии у наставника должного опыта и необходимых качеств для эффективной работы с подопечным;
- «пробелах» в управлении системой наставничества (слабый контроль, дефицит материальных ресурсов, неправильное распределение ответственности наставника за своего стажера и пр.).

Подобные ситуации ещё достаточно часто встречаются в российской практике управления. Проблема высокого уровня «кадрового голода» (особенно в промышленности) на российском рынке труда стала одной из самых критических, угрожая серьёзными рисками для экономики. Нехватку сотрудников испытывают большинство компаний, независимо от штатной численности и отрасли: 86% предприятий и организаций функционируют в условиях дефицита персонала¹. Важным аспектом рассматриваемой проблемы является продолжающееся старение рабочих кадров. Только за последний год средний возраст тех, кто ищет работу, увеличился на два-три года².

Вышеизложенное позволяет заявить об актуальности предлагаемой к рассмотрению проблемы и сформулировать **ЦЕЛЬ** настоящего исследования — анализ развития корпоративного наставничества в современной России. Среди основных задач — изучение представлений о наставничестве, возможностей более широкого его распространения в отечественной практике управления и причин, затрудняющих данный процесс.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Формирование института наставничества имеет очень богатую и продолжительную историю. Его глубокие корни прослеживаются и в России, где, например, в XVIII веке традиция наставничества сложилась в ремесленном деле: Велика роль наставничества и в становлении духовности российской нации. Русские монахи имели чёткую систему воспитания молодого поколения в соответствии с христианским учением и моралью [9].

Неоценимый вклад в формирование отечественного опыта наставнической деятельности сделал великий русский педагог К. Д. Ушинский, обнаруживший «прямую зависимость скорости адаптации человека в новом для него деле от знаний, профессионализма и педагогического мастерства наставника. Основным результатом наставнической деятельности он видел в развитии самостоятельности входящего в жизнь человека, его способности действовать без помощи извне» [4].

В годы советской власти роль наставничества в воспитании и становлении подрастающего поколения активно пропагандировалась А. С. Макаренко, Л. С. Выготским, В. А. Сухомлинским и другими выдающимися педагогами-психологами-исследователями. Пик развития наставничества в отечественной педагогике и производственной деятельности наблюдался во второй половине XX века. Обучение рабочих кадров осуществлялось в созданных на базе предприятий школах фабрично-заводского ученичества, что облегчало последующую трудовую адаптацию [9].

В постсоветский период интерес к исследованию данной проблемы был утрачен в связи с закрытием многих предприятий и стал возрождаться только в начале 2000-х годов. В центре внимания оказалась подготовка наставников и формирование их профессионально-

¹ Кадровый голод чаще всего испытывают транспортные и производственные предприятия. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114440/kadrovyy-golod-chasche-vsego-ispytyvayut-transportnye-i-proizvodstvennye-predpriyatiya/>

² Рынок труда в 2023: тенденции и прогнозы SuperJob. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114374/rynok-truda-v-2023/>

педагогической компетентности. В условиях рыночной экономики существенные изменения произошли в характере управления, обусловленные частной собственностью и конкуренцией. Потребность корпораций в возрождении и развитии наставничества стала совершенно естественной — уровень прибыли и положение на рынке напрямую зависели от качества рабочей силы. В целях накопления, сохранения и приумножения потенциала компаний, постепенно внедрялись разнообразные виды и модели наставничества (разовое или систематическое, индивидуальное и групповое, партнерское и реверсивное, векторное и горизонтальное и др.) [6, с. 172–173], позволяющие более гибко и с учетом ситуации эффективно решать многие вопросы HR-менеджмента. Анализ получаемых результатов после введения системы наставничества обусловил её закрепление на отечественных предприятиях, дальнейшее распространение и совершенствование.

К настоящему времени, наставничество по праву приобрело институциональный статус. Ключевые характеристики социального института, выделенные М.Вебером, Э.Дюркгеймом, Т.Парсонсом, Г.Спенсером, мы видим и в корпоративном наставничестве. Наиболее ярко они проявляются в системе отношений и сотрудничества, создающейся для успешной социальной и профессиональной адаптации новых сотрудников и, выстраивающейся на основе устоявшихся норм, правил, ценностей, традиций передачи профессионального опыта и выработки навыков. Происходящая, таким образом, социализация личности, ставшая одним из предметов исследований Н. Смелзера, П. Штомпки, Т. Парсонса, Э. Гидденса и других классиков социологии, в процессе наставничества обеспечивает формирование ценностных ориентаций и социальных установок индивида, усвоение и воспроизводство им культурного опыта, необходимого для жизни в социуме и, в целом, функционирования социальной системы.

Познание корпоративного наставничества невозможно без изучения механизма социального взаимодействия и исследований П.А. Сорокина [8], теорий социального обмена Дж. Хоманса [14] и П. Блау [11], которые позволяют более четко представить структуру наставничества, интерпретировать поведение его участников, понять их мотивы и ожидания.

В исследованиях как зарубежных, так и российских ученых наставник играет разнообразные социальные роли, выполняет важные для организации функции. Так, например, по мнению Э. Гардинера [13], в процессе интеграции человека в новую для него сферу деятельности наставник выступает в роли друга, обеспечивая необходимую поддержку и, содействуя более легкой и эффективной адаптации. Э.В. Моррисон отмечает, что наставнику удастся эффективно передать культуру организации, что можно оценить по усвоению языка (неформального и технического), свойственного организации, и восприятию ценностей и традиций компании [18], российские ученые называют работу наставника искусством, поскольку ему удается «найти ключик» к самым разным ученикам, понять их особенности и потенциал, способствовать профессиональной идентичности и карьерному росту [5, с. 1060]. Таким образом, он становится для молодого неопытного стажера «проводником» в интересный неизведанный мир профессии. При этом, следует учитывать, что в отечественных организациях оказание помощи новым сотрудникам, зачастую происходит неофициально и по доброй воле более опытных членов коллектива, мотивированных и, понимающих трудности адаптационного периода.

Формированию целостного представления о наставничестве, как системном процессе, благоприятствующем освоению профессии, способствовало обращение к трудам Д. Клаттербака [12], М. Кларины [3], Г. Льюиса [16], Дж. Максвелла [17]. В ходе изучения корпоративного наставничества отдельное внимание было уделено проблеме обучения и профессионального развития самих менеджеров-наставников, актуальность которой подчеркивали Р. Брод [1], К. Крам [15], И.И. Ирисметова [2], А.Р. Масалимова [2; 7] и др.

Выделенные аспекты наставничества доказывают, что оно является важным объектом исследования в социологической науке, его изучение помогает находить эффективные пути решения многих проблем современного корпоративного управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ. Прошедший 2023 год Указом Президента России был объявлен годом педагога и наставника, в течении которого проводились всероссийские акции, форумы, конкурсы, ставшие для многих россиян хорошим напоминанием о важной роли педагогических работников в жизни молодежи. Согласно результатам опроса ВЦИОМ (июнь 2023 г.), в жизни 78% россиян старше 14 лет есть человек, которого они могут назвать своим наставником. Каждый пятый респондент видит своим наставником коллегу по работе (21%). По мнению респондентов, наставник должен быть: требовательный, строгий (75%), практико-ориентированный (71%), придерживающийся прогрессивных взглядов (64%), с гибким мышлением (61%) и допускающий неформальный стиль общения (61%). Желательно, чтобы он был кем-то из окружения, знакомый лично (66%) и вёл немедийный образ жизни («скорее малоизвестный» — 46%)³.

Понимание наставничества населением отражено и в исследовании общероссийской общественной организации «Опоры России». В ходе анкетирования (январь 2023 г.) Комиссией по наставничеству были выявлено, что:

- важнейшие отличительные атрибуты наставника проявляются в том, что он учит анализировать, расставлять приоритеты и принимать решения (71,6%), передает знания, инструменты (70,6%), развивает навыки наставляемого, в том числе способность действовать самостоятельно (69,6%);
- наставник совмещает в себе все или большинство ролей педагога, тренера, ментора, коуча, трекара, консультанта, тьютера, бадди, фасилитатора и др. (75,5%);
- для обеспечения эффективности наставнику необходимы (кроме жестких, профессиональных): дополнительные навыки выявления истинных целей и предоставления конструктивной развивающей обратной связи (65,2%), умение определять причинно-следственные связи (64,7%), организованность, способность структурировать свое время и информацию (58,3%).
- само наставничество необходимо его субъекту для повышения бизнес-интеллекта, собственной эффективности (67,2%), личностного роста (66,2%), развития лидерских качеств и возможности быть на шаг впереди (62,7%)⁴.

Значимость распространения практики наставничества в России выражается и таким мероприятием, как конкурс «Лучшие практики наставничества», проводимый в рамках национального проекта «Производительность труда» и организуемый Министерством экономического развития РФ.

Как видим, в настоящее время, развитие института наставничества в нашей стране достаточно активно актуализируется, интерес к его возрождению проявляется на разных уровнях общественной системы. В России создано и реализуется множество программ наставничества, которые помогают молодым специалистам и студентам развиваться и достигать успеха в своей карьере. Министерством просвещения России подготовлен Проект профессионального стандарта наставника.

Для уточнения представлений о наставничестве, его востребованности на российских предприятиях и определенных трудностях развития, приведем данные социологического исследования, которое проводилось в крупной транспортной компании (г. Нижний Новгород, сентябрь-декабрь 2023 г.)⁵. При изучении системы наставничества необходимо было учитывать отраслевую специфику предприятия — удаленность экипажей в течение длительного

³ Наставники в России: кто они? Опрос ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastavniki-v-rossii-kto-oni>

⁴ Опрос Комиссии «Опоры России» по наставничеству. URL: https://vk.com/doc154650594_671606495?hash=x6P0saq8JuNj6hAp0ByPGJlpZHzQ1UeCrBeXYMgevoP&dl=C63FztjfSkytlfQ3hNhSjKPgwiev37Xp5oPF0to09v4

⁵ Анализ системы наставничества современной организации: социологическое исследование, проведенного в рамках подготовки ВКР (магистерской диссертации) Сиротиной Т.К. ННГУ им. Н.И. Лобачевского, факультет социальных наук, сентябрь-декабрь, 2023 г. Научный рук. — Рушева А.В.

срока, а также, такую острую организационно-управленческую проблему, как повышение текучести кадров (до 50%).

Исследование проводилось в несколько этапов:

1. Оценка удовлетворенности процессом адаптации, в том числе взаимодействием с наставником. Респонденты: сотрудники, прошедшие испытательный срок в период с сентября по декабрь 2023 г. (N=35 чел.). Метод: анкетный опрос в электронном виде.
2. Изучение мнений сотрудников компании о системе наставничества. Респонденты: руководители среднего уровня, специалисты берегового персонала, стаж в компании от 1 года, независимо от пола, возраста (n=20). Метод: стандартизированное интервью, очное, индивидуальное.
3. Экспертный опрос с целью изучения мнений опытных сотрудников компании о смысле и значении наставничества, а также способах достижения успеха в этом процессе. Респонденты: капитаны-наставники (мужчины, старше 50 лет), n=5. Метод: экспертное интервью, очное, индивидуальное.

Результаты 1 этапа. Для данной судоходной компании, имеющей богатую вековую историю, наставничество не является новшеством — в организации разработано и утверждено Положение о наставничестве, описан бизнес-процесс, частично назначены наставники в структурных подразделениях.

Согласно результатам анкетирования сотрудников, у которых завершился испытательный срок, только у каждого второго был наставник (в то время, как в «Положении о наставничестве» он должен быть у всех новичков). Ответы респондентов указали на то, что акцент в работе наставника делался больше на информировании о деятельности компании, чем на активном взаимодействии со стажером и своевременном оказании ему помощи. Одна из причин, вероятно связана с большой рабочей нагрузкой наставника. Для изменения ситуации можно предложить составить график встреч, для которых новый сотрудник подготовит интересующие вопросы, а наставник, с учетом планов своей текущей работы будет выделять время для общения с ним. С другой стороны, влияние на включенность наставника может оказывать его отношение к вменяемой роли. В этом случае будут полезны тренинги/специальные программы, направленные как на получение необходимых знаний по методикам обучения, так и формирование мотивации к наставнической деятельности.

Основные сложности в период испытательного срока, по мнению респондентов были связаны с новыми терминами, определениями (особенно сокращениями), незнанием специфики отрасли. Следовательно, для повышения эффективности адаптации тех, кто пришел в судоходную компанию из других сфер, можно предложить издание словаря основных терминов и других подобных информационных материалов.

Результаты 2 этапа. Примененный к анализу интервью контент-анализ позволил определить:

- суть наставничества, выражающуюся в таких словах, как опыт, передача, знания, обучение;
- основные навыки, которыми должен обладать наставник (коммуникации, терпение, ответственность) и такие характеристики, как профессионализм, требовательность, умение выстраивать обратную связь, обладать цифровой грамотностью, способностью доносить сложные вещи «простым языком»;
- степень формальности роли наставника, мнение о которой разделились поровну. Одна половина респондентов воспринимает наставничество, как неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и оказанием психологической поддержки, включающий личные коммуникации между мудрым и опытным наставником и учеником, другая считает наставничество больше документированным процессом

организации обучения новичков. Полученные ответы указывают на необходимость проведения обучающих и информационных мероприятий с целью формирования у персонала более целостного взгляда на инструмент наставничества.

- готовность стать наставником (но с оговорками: «нужно обсудить условия», «если попросят», «есть вопросы к процессу организации»), которая присуща большей половине опрошенных и причины отказа выполнять роль наставника («мало опыта», «не обладаю» сдержанностью, «не готов эмоционально вкладываться», «недостаточное количество знаний», «не соответствую требованиям к наставнику», «не хочется тратить время на бездарных сотрудников», «нет плана подготовки наставника»). Разный уровень заинтересованности в наставнической деятельности может быть сопряжен не только с личностными особенностями и демотивацией, но и организационно-управленческими причинами

В целях дальнейшего развития действующей системы корпоративного наставничества респонденты считают необходимым составить четкий и понятный профиль наставника, обеспечить ранний найм, привлекая внимание студентов (причем не только профильных ВУЗов) к работе в компании, проводить оценку их успеваемости. Несмотря на то, что предприятие уже взаимодействует с учебными учреждениями и создает для профориентации специализированные классы и аудитории, требуется ещё большая активность в этом направлении. Действенными мерами могут стать составление индивидуального плана развития стажера или практиканта, в котором будут учитываться его способности и ограничения, а также обучение самих наставников.

Результаты 3 этапа. Опытные капитаны считают наставничество «непрерывной работой с командой, командным составом, а не только передачу опыта от старших молодым. Оно не ограничивается помощью и подготовкой к самостоятельной профессиональной деятельности. Отношения, которые складываются имеют более глубокий характер, часто поддерживаются и потом, обмениваемся опытом, учимся чему-то друг у друга (мужчина, 59 лет, капитан-наставник морского флота).

Особого внимания заслуживают личностные качества наставников: уважение к людям, желание понять особенности другого человека: «В первую очередь, я хочу узнать о человеке больше, «достучаться» до него, понять, что у него в голове» (мужчина, 57 лет, капитан-наставник — главный штурман). Им присуще понимание важности наставничества и искренний интерес к любимому делу: «Наставничество является мостиком между теорией и практикой, молодостью и опытом. Видя способного и талантливого стажера, хочется «свернуть горы». Появляется желание учить, самому «ломать голову» над вопросами» (мужчина, 54 года, капитан-наставник речного флота)

Общаясь с респондентами, нельзя было не заметить заботу, которую они проявляют о молодых и их семьях: «Приходят ребята, но отказываются после совещания с семьями, с женами. Не все готовы менять привычки и долго так жить при отсутствии члена семьи» (мужчина, 59 лет, капитан-наставник морского флота). Учитывают наставники и профессиональные сложности адаптации, знакомят новичков со спецификой условий работы и правилами, подчеркивают важность профессиональных знаний и готовность к командной работе, учат житейским хитростям.

Несмотря на то, что респондентами были капитаны-наставники, имеющие богатый профессиональный и жизненный опыт, в процессе беседы они неоднократно демонстрировали стремление совершенствоваться, изучать и внедрять новые подходы и методы в работе: «Задаюсь вопросом, как заинтересовать людей на работу на флоте (мужчина, 59 лет, капитан-наставник морского флота), «Я постоянно сам учусь у стажеров, стараюсь идти от простого к сложному, от теории к практике. Могу стажеру дать возможность сделать так, как он хочет, чтобы потом обсудить получившийся результат» (мужчина, 54 года, капитан-наставник речного флота).

Отдельное внимание респонденты обратили на трудности, возникающие в процессе подготовки молодых сотрудников: одна из них связана с «ожиданием руководства качественного обучения стажера в условиях срочного подбора. Но, важнее качество, а не скорость. Некачественно подготовленный специалист принесет больше проблем, чем пользы. Бизнес требует ускорение подготовки. Но многое зависит не только от наставника, но и от способности стажеров» (*мужчина, 61 год, капитан-наставник речного флота*). Другая проблема связана с наличием необходимых для работы с молодежью личностных качеств наставника и педагогических навыков. Респондентами отмечается важность терпения и выдержки при обучении и общении с подопечными: «Нельзя давить индивидуальность, иначе практикант не проявит себя» (*мужчина, 59 лет, капитан-наставник морского флота*). Большое влияние на ожидаемый результат оказывает понимание наставником цели своей деятельности и способов её достижения: «Проблема нехватки кадров стоит очень-очень остро! Поэтому приходится не просто обучать новых сотрудников, а «выращивать» и «воспитывать» (*мужчина, 53 года, руководитель управления безопасности судоходства*).

Ответственным этапом в процессе наставничества является оценка полученных результатов: «Как понять, что человек готов к самостоятельной работе? Нет правильных ответов, если это будущий судоводитель, то важно умение принимать решение» (*мужчина, 53 года, руководитель управления безопасности судоходства*).

Проведенный анализ материалов интервью позволяет сделать вывод о том, что особенностью данного предприятия и определенным залогом его жизнеспособности, является наличие в штате опытных капитанов, которые, в настоящее время, работают «на берегу» и, имея глубокие познания в своей профессиональной деятельности, готовы делиться ими. Потенциал таких сотрудников можно использовать не только в целях обучения молодых специалистов, но и для издания методических материалов и словарей, проведения ознакомительных экскурсий для студентов-практикантов. В числе основных характеристик хорошего наставника — умение коммуницировать, доступно объяснять новое, выдержанность, уважительность, стремление помочь начинающему сотруднику, применяя свои знания и опыт.

ВЫВОДЫ. В условиях кадрового дефицита и конкурентной борьбы за ключевой ресурс, необходимый любой организации, вопрос наставничества и его развития крайне важен. Используя данный инструмент подготовки кадров, менеджмент предприятия может достичь самые сложные и перспективные цели, главной из которых, в настоящих условиях, является формирование и приращение социального капитала организации.

Полученные в ходе опроса мнения, в том числе и экспертные, дали возможность определить, что наставничество — это передача профессионального опыта и личного опыта, способствующая приобретению учениками необходимых знаний и навыков, освоению неписанных норм и правил, сопровождающаяся поддержкой наставника, выполняющего одновременно роль учителя, родителя и друга.

Наставничество — это не только процесс запланированного организационного обучения новичков, но и, непременно, неформальное общение, благотворно сказывающееся на психологическом состоянии воспитанника. Наличие социально-психологического эффекта обусловлено, прежде всего, богатым опытом, мотивацией и профессионально-личностными качествами наставника, который не только учит новому и действовать самостоятельно, но и поддерживает эмоционально, вселяет начинающему специалисту уверенность в успех, формирует устойчивый интерес к профессии.

Анализ литературы по рассматриваемой теме и результаты приведенных эмпирических исследований позволили сформулировать следующие преимущества наставничества:

- Развитие навыков и компетенций участников наставничества;
- Более успешная адаптация к новым условиям работы и их изменениям, формирование положительной мотивации к труду и профессиональной деятельности.

- Построение индивидуальной траектории развития работников, расширение области профессиональных интересов.
- Обеспечение долгосрочного развития и устойчивости организации посредством профессиональной преемственности и создания сильной корпоративной культуры.
- Развитие прочных связей между участниками наставничества, способствующих благоприятному социально-психологическому климату в коллективе.
- Обратная связь и оценка, позволяющие неопытному сотруднику понимать свои сильные и слабые стороны, правильно выстраивать пути личностного развития;
- Расширенные возможности управления знаниями и способностями сотрудников, рациональное использование их потенциала.

Вероятно, что подобные достижения возможны, если система наставничества представляет ценность для руководства организации и поддерживается им, а также выполняется ряд других условий. Согласно результатам проведенного опроса, мотивация быть наставником имеется, что выражается в наличии у сотрудников видения того, что еще нужно сделать для повышения эффективности системы наставничества и обеспечения компании квалифицированными и мотивированными кадрами, в их включенности в организационную жизнь, заинтересованности в успешной и результативной деятельности.

Данное исследование подтвердило ранее изложенные в научных источниках важные способности и характеристики наставника, влияющие на эффективность наставнической деятельности: уметь коммуницировать и обеспечивать обратную связь, проявлять терпение к ошибкам ученика, принимать ответственность на результаты, мотивировать молодежь к освоению профессии, быть требовательным, практико-ориентированным и нацеленным на дальнейшее развитие, обладать гибким мышлением, устанавливать причинно-следственные связи, структурировать процесс обучения.

Для развития и сохранения потенциала корпоративного наставничества, необходимо разрабатывать и внедрять систему поощрения для наставников, предоставлять им возможности участия в программах обучения и совершенствования педагогического мастерства.

При изучении системы наставничества необходимо было учитывать отраслевую специфику предприятия — удаленность экипажей в течение длительного срока, а также, такую острую организационно-управленческую проблему, как повышение текучести кадров (до 50%)⁶.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 57–64.
2. Ирисметова И.И., Масалимова А.Р. Модель и концептуальные подходы к формированию готовности наставников к осуществлению непрофессиональной педагогической деятельности // Вестник МПГУ. Серия: Педагогика и психология. 2022. № 16 (4). С. 10–25.
3. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
4. Концепция развития наставничества в Российской Федерации // Педагог. Наставничество. Лучшие педагогические практики наставничества в Волгоградской области. Волгоград, 2023. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_55367668_29831368.pdf (дата обращения 01.08.2024)
5. Мамонова О.Н., Сосунова И.А., Юрченко О.В. Наставничество в науке как индикатор социального измерения модернизации и научно-технологического развития // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2022. № 5 (1). С. 1060–1062.

⁶ Анализ системы наставничества современной организации: социологическое исследование, проведенного в рамках подготовки ВКР (магистерской диссертации) Сиротиной Т.К. ННГУ им. Н.И. Лобачевского, факультет социальных наук, сентябрь-декабрь, 2023 г. Научный рук. — Рушева А.В.

6. Масалимова А.Р., Баянов Д.И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. 2023. № 2. С. 162–176.
7. Масалимова, А.Р. Корпоративная подготовка наставников: приоритетные подходы // Мир науки, культуры, образования. 2013. № 4 (41). С. 96–99.
8. Сорокин П.А. Человек, общество, цивилизация. М.: Политиздат, 1992. 542 с.
9. Челнокова Е.А., Тюмасаева З.И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 4 (25). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36507347> (дата обращения 01.08.2024)
10. Шкерин А.В. Наставничество как инструмент самообучающейся организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. № 2 (50). С. 109–114.
11. Blau P.M. Exchange and Power in Social Life. Wiley, New York, 1964. 352 p.
12. Clutterbuck, D. Everyone Needs a Mentor. London: CIPD, 2006. 158 p.
13. Gardiner C. Mentoring: Towards a Professional Friendship // Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning. 1998. Vol. 6. № 1–2. P. 77–84.
14. Homans G.C. Social behavior: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World. 1961. 404 p.
15. Kram K.E. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1985. 252 p.
16. Lewis G. The mentoring manager: strategies for fostering talent and spreading knowledge. London, Washington, D.C.: Pitman Pub. 1996. 212 p.
17. Maxwell J.C. Mentoring 101: What Every Leader Needs to Know. HarperCollins Leadership. 2008. 128 p.
18. Morrison E.W. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes // Academy of Management Journal. 1993. Vol. 36 (1). P. 557–589.

REFERENCES

1. Brod R. *Kouching i nastavnichestvo v professional'nom razvitii menedzherov: problemy i vozmozhnosti* [Coaching and mentoring in the professional development of managers: problems and opportunities] // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2005. № 7. S. 57–64. (In Russian).
2. Irismetova I.I., Masalimova A.R. *Model' i konceptual'nye podhody k formirovaniyu gotovnosti nastavnikov k osushchestvleniyu neprofessional'noj pedagogicheskoy deyatel'nosti* [Model and conceptual approaches to the formation of mentors' readiness to carry out non-professional pedagogical activities] // Vestnik MGPU. Seriya: Pedagogika i psikhologiya. 2022. № 16 (4). S.10–25. (In Russian).
3. Klarin M.V. *Sovremennoe nastavnichestvo: novye cherty tradicionnoy praktiki v organizatsiyah XXI veka* [Modern mentoring: new features of traditional practice in organizations of the 21st century] // ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika. 2016. № 5. S. 92–112. (In Russian).
4. *Koncepciya razvitiya nastavnichestva v Rossijskoj Federacii* [The concept of mentoring development in the Russian Federation] // Pedagog. Nastavnik. Nastavnichestvo. Luchshie pedagogicheskie praktiki nastavnichestva v Volgogradskoj oblasti. Volgograd, 2023. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_55367668_29831368.pdf (data obrashcheniya 01.08.2024). (In Russian).
5. Mamonova O.N., Cocunova I.A., Yurchenko O.V. *Nastavnichestvo v nauke kak indikator social'nogo izmereniya modernizatsii i nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya* [Mentoring in Science as an Indicator of the Social Dimension of Modernization and Scientific and Technological Development] // Bol'shaya Evraziya: razvitie, bezopasnost', sotrudnichestvo. 2022. № 5 (1). S. 1060–1062. (In Russian).
6. Masalimova A.R., Bayanov D.I. *Modeli proshlogo i sovremennogo nastavnichestva: tochki soprikosnoveniya i raskhozhdeniya v istoricheskoy retrospektive* [Models of Past and Modern Mentoring: Points of Contact and Divergence in Historical Retrospective] // Vestnik MGPU. Seriya: Pedagogika i psikhologiya. 2023. № 2. S. 162–176. (In Russian).
7. Masalimova A.R. *Korporativnaya podgotovka nastavnikov: prioritetnye podhody* [Corporate training of mentors: priority approaches] // Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya. 2013. № 4 (41). S. 96–99. (In Russian).

8. Sorokin P.A. *Chelovek, obshchestvo, civilizaciya* [Man, society, civilization]. M.: Politizdat, 1992. 542 s. (In Russian).
9. Chelnokova E.A., Tyumaseva Z.I. *Evolyuciya sistemy nastavnichestva v pedagogicheskoy praktike* [Evolution of the mentoring system in pedagogical practice] // Vestnik Mininskogo universiteta. 2018. T. 6. № 4 (25). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36507347> (data obrashcheniya 01.08.2024). (In Russian).
10. Shkerin A.V. *Nastavnichestvo kak instrument samoobuchayushcheysya organizacii* [Mentoring as a Tool for a Self-Learning Organization] // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Social'nye nauki. 2018. № 2 (50). S. 109–114. (In Russian).
11. Blau P.M. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York; 1964. 352 p. (In English).
12. Clutterbuck D. *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPD; 2006. 158 p. (In English).
13. Gardiner C. *Mentoring: Towards a Professional Friendship* // Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning. 1998, 6 (1–2). Pp. 77–84. (In English)
14. Homans G.C. *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World. 1961. 404 p. (In English).
15. Kram K.E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1985. 252 p. (In English).
16. Lewis G. *The mentoring manager: strategies for fostering talent and spreading knowledge*. London, Washington, D.C.: Pitman Pub. 1996. 212 p. (In English).
17. Maxwell J.C. *Mentoring 101: What Every Leader Needs to Know*. HarperCollins Leadership. 2008. 128 p. (In English).
18. Morrison E.W. *Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes* // Academy of Management Journal. 1993. Vol. 36 (1). Pp. 557–589. (In English).