

УДК 005.963.2

**НАСТАВНИЧЕСТВО: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Григашкина С.И., к.э.н., доцент, Чупрякова А.Г., к.э.н., доцент

Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева, г. Кемерово

Актуальность изучения наставничества обусловлена несколькими важными факторами, которые играют ключевую роль в современном обществе и профессиональной среде. Выделим основные причины, которые указывают на то, почему стоит уделять внимание этому процессу:

1. Развитие человеческого капитала. Наставничество способствует развитию профессиональных навыков и компетенций среди сотрудников. Оно помогает новым работникам быстрее адаптироваться к рабочим процессам, освоить необходимые знания и избежать ошибок, характерных для новичков. В результате компания получает более квалифицированных специалистов, что положительно сказывается на её эффективности и конкурентоспособности.
2. Передача опыта и сохранение традиций. Наставничество играет важную роль в передаче опыта от старшего поколения к младшему. Особенно это важно в организациях с долгой историей и сложившимися традициями. Через наставников передаются уникальные знания и практики, которые могут быть утрачены при отсутствии формализованного процесса передачи опыта.
3. Ускоренное развитие карьеры. Для молодых специалистов наставничество является важным инструментом карьерного роста. Получая поддержку и рекомендации от опытных коллег, они могут быстрее продвигаться по служебной лестнице, находить новые возможности для профессионального развития и принимать осознанные решения относительно своей карьеры.
4. Повышение мотивации и вовлеченности. Процесс наставничества способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы, где каждый сотрудник чувствует себя ценным и поддержанным. Это повышает мотивацию работников, снижает уровень стресса и улучшает общее настроение в коллективе. Люди, чувствующие заботу и внимание со стороны руководства и коллег, чаще проявляют инициативу и стремятся к достижению высоких результатов.
5. Решение проблем преемственности. Особенно это актуально в контексте управления изменениями и процессов реорганизации. Наставничество помогает подготовить замену уходящим руководителям и ключевым специалистам, обеспечивая плавный переход власти и минимизируя риски утраты важных знаний и компетенций.

6. Поддержка инновационного мышления. Наставничество также может способствовать внедрению инновационных идей и практик. Молодые специалисты, обладая свежим взглядом и новыми знаниями, могут предложить нестандартные решения существующих проблем. Опытные наставники помогают воплотить эти идеи в жизнь, сочетая их с проверенными временем методами работы.
7. Социальная ответственность и корпоративная культура. Многие современные компании уделяют большое внимание вопросам социальной ответственности и устойчивого развития. Наставничество вписывается в эту концепцию, поскольку оно направлено на создание условий для всестороннего развития сотрудников, улучшение качества жизни и повышение уровня удовлетворённости работой.
8. Эффективное управление талантами. Компании, активно использующие программы наставничества, демонстрируют высокую эффективность в управлении талантами. Они создают условия для привлечения и удержания лучших специалистов, способствуя их профессиональному росту и развитию. Это особенно важно в условиях острой конкуренции на рынке труда.
9. Адаптация к цифровизации и технологическим изменениям. Современный мир стремительно меняется благодаря развитию цифровых технологий. Наставничество помогает сотрудникам быстро осваивать новые инструменты и методы работы, адаптируясь к меняющимся условиям. Наставники могут делиться своими знаниями и опытом в области информационных технологий, автоматизации процессов и внедрения инноваций.
10. Обучение и развитие лидерских качеств. Наставничество является важной частью подготовки будущих лидеров. Работая бок о бок с опытными руководителями, молодые специалисты учатся принимать взвешенные решения, управлять командой и эффективно взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами.

Наставничество — это процесс передачи знаний, опыта и поддержки от более опытного специалиста к менее опытному. Этот подход имеет разные формы и зависит от контекста, целей и культуры организации или общества. Рассмотрим несколько основных подходов к наставничеству (таблица 1).

Таблица 1 Основные подходы к наставничеству

Форма	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Традиционное наставничество	Это классическая форма, когда опытный специалист берет под свое крыло новичка или молодого сотрудника. Наставник делится своим опытом, знаниями и советами, помогая подопечному	- Личное взаимодействие между наставником и подопечным. - Быстрое освоение профессиональны	- Может быть ограниченным по времени. - Возможны субъективные оценки и советы.

	быстрее адаптироваться и развиваться профессионально. Традиционный подход часто используется в корпоративных структурах, где новые сотрудники получают поддержку от старших коллег	х навыков. - Поддержка в сложных ситуациях.	
Реверсивное наставничество	Этот подход предполагает обратную связь: молодые специалисты делятся своими новыми идеями, взглядами и технологиями с более опытными коллегами. Реверсивное наставничество помогает старшим сотрудникам оставаться в курсе современных трендов и технологий.	- Обмен знаниями между поколениями. - Повышение гибкости и инновационности компании.	- Могут возникать конфликты поколений. - Требуется открытости и готовности к изменениям.
Кросс-наставничество	Наставники и подопечные работают в разных отделах или даже компаниях. Это позволяет обмениваться междисциплинарными знаниями и развивать профессиональные сети. Кросс-наставничество особенно полезно для расширения кругозора и поиска новых идей.	- Разнообразие точек зрения и подходов. - Возможность сотрудничества между разными организациями.	- Сложность координации и планирования встреч. - Необходимость адаптации к разным корпоративным культурам.
Электронное наставничество (е-наставничество)	Современные технологии позволяют осуществлять наставничество через онлайн-платформы, видеоконференции и социальные сети. Е-наставничество удобно для удаленных сотрудников и глобальных команд.	- Гибкость и доступность. - Меньшие затраты времени и ресурсов.	- Отсутствие личного контакта. - Технические сложности и возможные проблемы с коммуникацией.
Наставничество на основе проектов	В этом подходе наставничество сосредоточено на выполнении конкретных проектов. Наставник помогает подопечному развить необходимые навыки и знания именно для выполнения текущих задач.	- Практический подход. - Конкретная направленность на результат.	- Ограниченная перспектива развития. - Сосредоточенность на краткосрочных целях.
Групповое наставничество	В этой модели один наставник работает сразу с	- Экономия времени и	- Недостаток индивидуального

	группой подопечных. Групповые сессии могут включать обсуждения, воркшопы и коллективные проекты. Такой подход полезен для обмена мнениями и взаимной поддержки внутри группы.	ресурсов. - Взаимодействие и поддержка внутри команды.	внимания. - Возможные трудности в управлении большими группами.
--	---	---	--

Каждый из этих подходов имеет свои сильные и слабые стороны, и выбор подходящего метода зависит от целей, культуры организации и личных предпочтений участников. Важно учитывать контекст и потребности всех сторон, чтобы сделать процесс наставничества эффективным и полезным.

Несмотря на очевидные преимущества, наставничество сталкивается с рядом проблем, которые могут снизить его эффективность или создать дополнительные трудности для участников процесса. Рассмотрим наиболее распространенные из них:

1. Отсутствие мотивации у наставника.

Иногда опытные специалисты неохотно берутся за роль наставника, считая это дополнительной нагрузкой без должного вознаграждения. Некоторые наставники могут испытывать недостаток интереса к обучению других или чувствовать давление со стороны руководства, что негативно влияет на качество взаимодействия с подопечными.

2. Неопределённые цели и ожидания.

Если цели наставничества неясны или недостаточно чётко определены, это может привести к разочарованию обеих сторон. Подопечные могут ожидать одного, а наставники предлагать другое, что вызовет недопонимание и конфликт.

3. Недостаточная подготовка наставников.

Не все опытные сотрудники обладают необходимыми педагогическими навыками для эффективного наставничества. Без соответствующей подготовки они могут использовать неэффективные методы обучения или давать непрактичные советы.

4. Неправильный подбор пары "наставник-подопечный".

Несоответствие интересов, стилей работы или характера может привести к напряжённым отношениям между участниками. Если наставник и подопечный не находят общий язык, это затрудняет эффективное сотрудничество.

5. Ограниченный доступ к ресурсам.

В некоторых случаях наставникам и подопечным может не хватать необходимых инструментов, материалов или времени для полноценного обучения. Например, перегруженность основной работой может мешать качественному наставничеству.

6. Длительность и интенсивность процесса.

Некоторым организациям сложно поддерживать продолжительные программы наставничества из-за высокой загруженности сотрудников или частых изменений в структуре компании. Интенсивные курсы могут быть труднопереносимыми для подопечных, что ведёт к снижению их мотивации.

7. Конфликт интересов.

Иногда наставники могут воспринимать подопечных как конкурентов, особенно если речь идёт о продвижении по карьерной лестнице. Это создаёт напряжение и недоверие между сторонами.

8. Недоверие и сопротивление изменениям.

Некоторые сотрудники могут сопротивляться участию в программах наставничества, опасаясь утратить независимость или подвергнуться критике. Такое отношение может замедлить процесс обучения и снижать его эффективность.

Наставничество как форма передачи знаний и опыта остается актуальным и востребованным в современных условиях, несмотря на стремительное развитие технологий и автоматизации. Оно продолжает играть важную роль в развитии персонала, улучшении навыков и компетенций, а также в создании благоприятной корпоративной культуры. Рассмотрим перспективы развития наставничества в современных условиях.

1. Цифровизация и онлайн-наставничество.

С развитием цифровых технологий наставничество стало возможным в онлайн-формате. Это открывает новые возможности для компаний и сотрудников:

- Глобальное наставничество: сотрудники могут получать наставничество от экспертов из других стран и регионов, что расширяет доступ к знаниям и опыту.

- Использование платформ и приложений: специальные платформы для наставничества позволяют автоматизировать процесс подбора наставников и наставляемых, а также отслеживать прогресс.

- Асинхронное обучение: онлайн-наставничество позволяет участникам взаимодействовать в удобное для них время, что особенно важно в условиях удаленной работы.

2. Персонализация и адаптация.

Современные технологии позволяют более точно подбирать наставников и наставляемых на основе их интересов, целей и компетенций. Это повышает эффективность процесса:

- Анализ данных: использование данных о профессиональных достижениях, интересах и предпочтениях сотрудников помогает создавать более точные пары наставник-наставляемый.

- Индивидуальные программы: наставничество может быть адаптировано под конкретные потребности и цели каждого сотрудника, что делает его более целенаправленным и результативным.

3. Интеграция с корпоративной культурой.

Наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры, способствуя созданию атмосферы доверия и взаимопомощи:

- Развитие лидерских качеств: наставничество помогает развивать лидерские качества у наставников, что способствует их карьерному росту и укреплению позиций в компании.

- Улучшение командной работы: наставничество способствует улучшению взаимодействия между сотрудниками, укреплению командного духа и повышению уровня взаимопонимания.

4. Развитие soft skills.

В условиях быстро меняющегося мира, где технические навыки быстро устаревают, возрастает важность развития soft skills. Наставничество помогает в этом:

- Эмоциональный интеллект: наставники могут помогать наставляемым развивать эмоциональный интеллект, что важно для успешного взаимодействия с коллегами и клиентами.

- Креативное мышление: наставничество способствует развитию креативного мышления, что особенно важно в условиях инновационной экономики.

5. Поддержка карьерного роста.

Наставничество играет ключевую роль в поддержке карьерного роста сотрудников:

- Планирование карьеры: наставники помогают наставляемым планировать свою карьеру, ставить цели и разрабатывать стратегии их достижения.

- Профессиональное развитие: наставничество способствует профессиональному развитию сотрудников, помогая им осваивать новые навыки и компетенции.

6. Увеличение вовлеченности и удержания сотрудников.

Наставничество способствует повышению уровня вовлеченности и удержания сотрудников:

- Мотивация: участие в программе наставничества мотивирует сотрудников, так как они чувствуют поддержку и внимание со стороны компании.

- Удержание талантов: наставничество помогает удерживать ценные кадры, предоставляя им возможности для профессионального и личного роста.

7. Гибкость и адаптивность.

Современные условия требуют от компаний и сотрудников гибкости и адаптивности. Наставничество помогает в этом:

- Быстрое освоение новых технологий: наставники могут помогать наставляемым быстро осваивать новые технологии и методы работы.

- Адаптация к изменениям: наставничество способствует адаптации сотрудников к изменениям в компании и на рынке труда.

8. Социальная ответственность и разнообразие

Наставничество помогает создавать инклюзивные и равноправные рабочие среды, способствуя развитию карьеры представителей различных социальных групп, включая женщин, людей с ограниченными возможностями, представителей этнических меньшинств и других уязвимых категорий населения.

Таким образом, наставничество является важным инструментом для достижения множества целей — от личного развития до улучшения корпоративной культуры и укрепления общества в целом. Наставничество создает условия для передачи знаний, опыта и ценностей между поколениями и профессионалами разного уровня, что способствует повышению эффективности работы, ускорению адаптации новых сотрудников и развитию лидеров будущего.

Список литературы:

1. Зорина, И. А. Наставничество как социальный феномен: современные вызовы и требования / И. А. Зорина // Мир науки. Социология, филология, культурология. — 2023. — Т. 14. — № 2. — URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/15SCSK223.pdf> (дата обращения: 09.02.2024).
2. Масалимова А. Р. Корпоративная подготовка наставников. — Казань: Печать-Сервис XXI век, 2013.— 183 с.
3. Майковская, Л. С. Практика наставничества в России: основные направления и специфика реализации / Л. С. Майковская, В. С. Кори́на, Е. В. Клима́й // Межкультурное взаимодействие в современном музыкально-образовательном пространстве.— 2023.— № 8.— С. 9-15.— EDN SKAEII.
4. Пли́ска, О. Наставничество [электронный ресурс] URL: <http://www.rb.ru/blog/pliska/showentry=456434> (дата обращения: 09.02.2024).
5. Никитина В. В. Роль наставничества в современном образовании // Отечественная и зарубежная педагогика. — 2013. — № 6 (15). — С. 50-56.