

**Гудович М. П.**

г. Минск,  
Международный университет «МИТСО»,  
студентка экономического факультета

**Иванович В. М.**

г. Минск,  
Международный университет «МИТСО»,  
студентка экономического факультета

**Гришко Н. И.**

г. Минск,  
Международный университет «МИТСО»,  
доцент кафедры экономики и менеджмента,  
кандидат технических наук, доцент

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА**

*Аннотация:* Рассмотрены имеющие место в зарубежной практике персонального менеджмента модели наставничества и определены организационные аспекты их применения в отечественных условиях для повышения эффективности профессионального развития персонала.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, экономика знаний, развитие персонала, профессиональное обучение, профессиональные компетенции, формы наставничества.

В условиях динамичной конкурентной среды и формирования такого социально-экономического уклада как «экономика знаний» развитие человеческих ресурсов представляет собой существенный источник обеспечения конкурентоспособности организации и выступает приоритетным элементом производственных инвестиций для повышения деловой активности каждого ее сотрудника и роста производительности труда в соответствии с принципом экономической эффективности расходов [1].

Система развития персонала организации включает в себя профессиональное обучение кадров, повышение их квалификации и переподготовку, служебно-профессиональное продвижение, регулирование карьеры, формирование резерва руководителей.

Профессиональное развитие способствует созданию благоприятного организационного климата, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда, получают дополнительные возможности для профессионального роста, общего интеллектуального развития, расширения эрудиции и круга общения,

укрепления уверенности в себе. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат [2].

Формирование необходимых для производственной деятельности организации профессиональных компетенций сотрудников осуществляется посредством специальных методов обучения – способов, при которых достигается овладение знаниями, умениями и навыками обучающихся [3].

В настоящее время в международной практике одним из эффективных методов обучения на рабочем месте является наставничество, которое рассматривается как неотъемлемая часть корпоративной культуры. В отечественных условиях также накоплен определенный опыт подобной работы. В советское время в строительстве и на транспорте существовал «институт наставников», выполняющий кураторские функции и ориентированный на подготовку квалифицированных исполнителей [4].

*Наставничество* (One-on-One Mentoring – «один на один») традиционно предусматривает взаимодействие в процессе ежедневной работы более опытного специалиста с начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3/6/9/12 месяцев). Наставники помогают подопечному преодолеть разрыв между теорией и практикой (дополняют практическим опытом знания, полученные в ходе формального обучения), планировать карьерный рост, развивая соответствующие навыки и компетенции, самостоятельность, ответственность и целеустремленность, а также содействует транслированию ценностей, видения и миссии организации через рабочие отношения, обеспечивающие его понимание и внесения необходимых изменений в индивидуальный стиль работы и поведения [3].

В процессе наставничества выделяют пять основных стадий обучения, которые можно описать следующим образом: «Я расскажу, а ты послушай», «Я покажу, а ты посмотри», «Сделаем вместе», «Сделай сам, а я подскажу», «Сделай сам и расскажи, что и как ты сделал».

*Ситуационное наставничество* (*Situational Mentoring*) как разновидность традиционной модели подразумевает предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях.

В зарубежной практике наставничество имеет достаточно большое количество моделей реализации, которые рассматриваются как стратегически значимый элемент системы развития персонала [5]:

- *партнерское наставничество* (Peer-to-peer Mentoring – «равный равному»): наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает. Целесообразно при сочетании с программами интеграционного обучения для привлечения и закрепления талантливой молодежи а также при переводе подопечного из другого подразделения организации (например, в региональное отделение или филиал);

- *групповое наставничество* (Group Mentoring – «круги наставничества») предполагает работу одного наставника с группой из 2-4-6 подопечных одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Однако недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и обуславливает необходимость дополнения группового наставничества другими его формами;

- *краткосрочное или целеполагающее наставничество* (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring) используется, когда наставник не имеет на подопечных достаточного времени без ущерба для основной работы. Они встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты, и оценку их достижения. Целесообразно в том случае, когда подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития;

- *скоростное наставничество* (Speed Mentoring) – это однократные встречи для знакомства сотрудников разного уровня с общими проблемами и взаимными интересами для построения взаимоотношений равного наставничества между ними и организации сети профессионалов;

- *флэш-наставничество* (Flash Mentoring): желающие выступить в роли наставника сотрудники участвуют в короткой (не более часа) встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой предоставляют ценные знания и опыт по широкому кругу тем (обсуждение карьерных целей, конкретные советы, выделение дополнительных ресурсов, привлечение отдельных экспертов) и принимается решение о целесообразности дальнейшего сотрудничества. Стандартная сессия флэш-наставничества предполагает одноразовую встречу (лично или с помощью телекоммуникационных технологий) между опытным и менее опытным сотрудниками, последовательная – работу подопечного с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч (например, еженедельно в течение месяца);

- *виртуальное наставничество* (Virtual Mentoring) на основе информационно-коммуникационных технологий (видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков) позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков и обеспечивает постоянное и творческое общение широкого круга участников. Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику/нескольким наставникам по мере своей необходимости;

- *саморегулируемое наставничество* (Self-Directed Mentoring) состоит в том, что наставники и их подопечные не подбираются специально. Опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников, выражая, тем самым, свое желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для

себя того наставника, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку и более совместим с ним. Таким образом, инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию;

- *реверсивное наставничество* (Reverse Mentoring): проявляется в том, что высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т. д. Это способствует решению проблемы недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, позволяет повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями;

- *командное наставничество* (Team Mentoring) помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности.

В отечественной практике при реализации наставничества характерны в основном директивный подход (наставник обладает более высоким уровнем профессионального мастерства и опытом работы по сравнению со своим подопечным), незначительные расходы организации на его реализацию. При этом сам наставник должен много времени уделять профессиональному обучению своего подопечного, что снижает его заинтересованность в обучении начинающих сотрудников и существенно ограничивает возможности наставничества по развитию персонала организации.

Для формирования в организации института «персонального наставничества» должны быть созданы следующие предпосылки: подготовка специального внутреннего регламента, четко формализующего права и обязанности наставника, процедуры его назначения и дополнительное экономическое стимулирование; внесение необходимых дополнений в должностные инструкции соответствующих категорий сотрудников; разработка целевой программы повышения квалификации наставников, учитывающей необходимость освоения ими новых профессиональных знаний и навыков [4].

#### *Список использованных источников*

1. Петрович, М. В. Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : Амалфея, 2013. – 512 с.

2. Кибанов, А. Я. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2017. – 179.

3. Карпова, А. В. Технологии управления развитием персонала : учебник / А. В. Карпова, Н. В. Ключева. – М. : Проспект, 2016. – 403 с.

4. Алавердов, А. Р. Управление человеческим ресурсами организации : учебник / А. Р. Алавердов. – М. : Синергия, 2018. – 680 с.

5. Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний / И. А. Эсаулова // Стратегии бизнеса : электр. науч.-экон. журнал. – 2017. – № 6.