

**НАСТАВНИЧЕСТВО – ЭФФЕКТИВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СОВРЕМЕННЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Романова А. Ю.**

**научный руководитель канд. экон. наук Разнова Н.В.**

***Институт управления бизнес - процессами СФУ***

Современный этап развития экономики опосредует тот факт, что первостепенным для успеха любой организации становится не управление финансами и технологиями, а управление человеческими и информационными ресурсами. В динамично меняющейся бизнес-среде сегодня активно растет потребность в интеллектуальных ресурсах. При этом конкуренция строится больше на основе способностей, чем на основе активов. Новая конкурентная динамика привела к значительной нестабильности прибыльности компаний. Новые продукты, услуги и конкуренты появляются с невероятной скоростью. Конкурентное давление усиливается, и компаниям становится все труднее стать лидерами на рынке и удержаться на плаву. В новой экономике важность знаний в производстве новых продуктов и услуг резко возросла, знания стали доминирующей компонентой в создании потребительской ценности.

Компаниями наиболее востребованы сотрудники со специальными квалификациями, и в то же самое время, эти квалификации делают работников более мобильными на рынке труда. Поэтому знания и непрерывное обучение, на сегодня стали критическими компонентами рыночного успеха, а в современной теории и практике менеджмента сформировалось мнение: «Предприятие без персонала перестает быть действующим и не обладает тем мощным экономическим потенциалом, который могут дать уникальные знания, если они находят применение» [1]. Именно поэтому поиск эффективных путей решения такой значимой для организации проблемы как сохранение и преумножение уникальных знаний в организации является актуальной задачей ее топ – менеджмента.

Превращение знаний в основной источник создания ценности привело к тому, что лидерами новой экономики оказываются компании, которые научились эффективно управлять знаниями, то есть создавать или находить знания и интегрировать их в новые продукты и услуги быстрее, чем их конкуренты. Отметим, что значение знаний и корпоративных способностей постоянно возрастает, а это означает увеличение важности непрерывного обучения персонала, поскольку знания быстро устаревают. Организация, которая ставит своей целью быть всегда успешной и быстро реагировать на изменения во внешней среде, быть «реактивной», то есть опережать изменения, должна стать обучающейся организацией.

Обучающаяся организация эффективно отвечает на вызов изменений бизнес-среды путем создания новых технологий и овладения новыми знаниями и умениями. Она активно интегрирует свои знания и умения для преобразования своей основной деятельности. Чтобы соответствовать таким требованиям, персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессиональный потенциал. Обучение всех групп сотрудников превращается в системный элемент организации, несущий ответственность за придание организации нового качества. Это постоянно действующий процесс, оказывающий влияние на все другие функции. От персонала требуется особый настрой на овладение новыми знаниями и умениями без отрыва от основной деятельности, а также готовность создавать особые отношения между теми, кто уже овладел новыми подходами, и теми, кто ищет помощи, чтобы овладеть ими.

Отметим, что каждая организация и ее люди – это, прежде всего, самообучающаяся система. Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, у партнеров, конкурентов,

овладевают профессиональными навыками в специальных учреждениях или приглашают специалистов для обучения сотрудников фирмы. Когда организация в ходе обучения ставит и решает задачи, а главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, тогда достигается мультипликационный эффект обучения. Учитывая эти факторы, наиболее эффективным инструментом для решения поставленных задач является *система наставничества*.

Наставничество – форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставникам [5]. В современных условиях наставничество становится системой управления корпоративными знаниями и умениями организации. Наставничество способствует прогрессу в рамках специфической области или организации и помогает сотрудникам оценить корпоративную политику. Наставничество представляет собой систему, в которой ключевым звеном является наставник.

Наставник – человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией. Основными категориями процесса наставничества являются развитие, воспитание и профессиональная адаптация человека в трудовой производственной деятельности. Под развитием человека понимается процесс становления его личности под влиянием внешних и внутренних, управляемых и неуправляемых социальных и природных факторов, а под воспитанием – целенаправленный процесс формирования интеллекта, физических и духовных сил личности, подготовки ее к жизни, активному участию в трудовой деятельности. Наставник - человек, ответственный за интеграцию нового сотрудника в бизнес-процесс организации. Он реализует различные процедуры, которые должны привести к полному освоению новичком своих обязанностей, а также правил и норм организации и коллектива. На следующем этапе работы сотрудника наставник способствует его продвижению и развитию внутри организации, а также достижению им высоких результатов деятельности. Данный процесс идет на протяжении всего времени работы сотрудника в компании, и в этом случае инструмент, который наставник использует для развития сотрудника, - коучинг. Для наставника процесс передачи опыта и знаний является наиболее эффективным способом повышения своей квалификации, развития инновационного содержания собственной трудовой деятельности, выхода на более высокий уровень профессиональной компетенции. Таким образом, наставничество представляет собой циклический процесс: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся достаточно высоких результатов, имеет возможность стать наставником.

Однако, к большому сожалению, наставничество, в истинном смысле этого слова, сегодня стало редким явлением в современной жизни. Предпочтение стали отдавать тому, чтобы молодого человека вооружить как можно большим объемом знаний. Безусловно, это важно и должно быть, но, только не в ущерб развитию его внутреннего духовно-нравственного мира. Эти процессы должны идти параллельно. Если у молодого человека будут установки на то, чтобы быть достойным, ответственным и благополучным человеком, - значительно более успешным будет процесс его становления как профессионала в той или иной области. И этот процесс будет сопряжен с процессом его эффективной социализации. Это и есть путь творчества, путь саморазвития человека или преобразования себя самого. Избрать такой формат жизнедеятельности человек может лишь в том случае, если у него будет в этом своя внутренняя потребность, которая, в свою очередь, обусловлена наличием соответствующих ценностей, установок, убеждений, взглядов. Иными словами, требуется мировоззренческий настрой или желание, что и будет побудительной причиной тому, чтобы молодой человек избрал правильный путь в своем профессиональном и общекультурном развитии. В этом случае, в списке задач наставника - содействовать формированию у молодого человека не только

профессиональные компетенции, но мировоззрение, в основу которого могут быть положены ценности: достоинство, благополучие, ответственность. И, как отмечалось ранее, свой путь профессионального совершенствования и развития, человек проходит не один, в этом ему, как правило, помогает его наставник. При этом сам наставник должен быть человеком образованным, эрудированным, с богатым жизненным опытом и оптимизмом, обязательно, владеющий определенным ремеслом, так сказать, профессионал своего дела.

*Система наставничества* - это процесс взаимодействия наставника со своим учеником, нацеленный на формирование внутренних морально-нравственных установок у ученика. Наставнику необходимо личным примером показать ученику, что значит быть благополучным в духовном и материальном плане человеком. Для этого наставнику необходимо не только передать имеющийся профессиональный опыт и знания, но и распознать творческие способности и возможности молодого человека, понять его желания, интересы, узнать его мечту. Самое главное - ориентировать ученика на их достижение (воплощение). Успех в работе наставника - когда ученик сам находит верные ответы на жизненные проблемы, сам инициирует варианты продвижения своих позитивных идей и желаний.

Многие отечественные предприятия, сегодня остро нуждаются в эффективных способах решения проблемы сохранения уникальных знаний. В компаниях много молодых неопытных сотрудников и много «ветеранов», которые в скором времени уйдут на заслуженный отдых. Зачастую уходя с предприятий, такие заслуженные работники уносят вместе с собой уникальные знания, опыт, которые невозможно воспроизвести в короткие сроки даже в случае значительных финансовых и иных видов затрат для обучения молодых специалистов. В этой ситуации лояльные предприятию сотрудники и руководители зачастую обеспокоены судьбой организации после ухода «ветеранов»: «Сохранятся ли уникальные знания, носителями которых являются заслуженные работники, необходимые для инновационного «прорыва» в будущем? Найдет ли коллектив способы сохранения уникальных знаний?».

В качестве решения этой проблемы в некоторых компаниях пытаются внедрить *институт наставничества* – это система обучения персонала, при которой передача знаний от более опытного сотрудника новичку происходит непосредственно на рабочем месте. Для этого службой персонала проводится большая работа: разрабатывается положение о наставничестве; составляются планы личного развития «новичков»; за «новичками» закрепляют опытных работников; разрабатываются системы мотивирования наставников и осуществляются доплаты наставникам.

На наш взгляд, на сегодня время система наставничества – мощный фундамент корпоративной системы обучения и передачи знаний. Это не только действенный инструмент повышения эффективности системы обучения и развития персонала, но и уникальная возможность, позволяющая обеспечивать коммуникации, передавать опыт, традиции, лучшие практики старших поколений молодым сотрудникам. При этом крайне важно, чтобы специалисты, занимающиеся вопросами подготовки кадров, понимали причины, по которым использование лишь института наставничества является недостаточным условием для сохранения уникальных знаний.

Наставничество и управление знаниями в компании связано с такими управленческими процессами, как обучение персонала, создание системы управления документацией, документирование основных процессов, а это, как известно, ключевые этапы при создании системы качества в компании. Знания и эффективность их использования во многом определяют экономическое и финансовое состояние предприятия. Для предприятия использование уникальных знаний, по сути, является ноу-хау и интеллектуальной основой в конкурентной борьбе. Другими словами, способность эффективно осуществлять познавательную деятельность внутри организации – единственная ключевая область компетентности, обладание которой гарантирует

компании благополучие на долгий срок. Наставник нужен новому сотруднику не только для ознакомления его с функциональными обязанностями и спецификой работы. Он также должен ввести новичка в корпоративную культуру и объяснить ему внутренние правила поведения. Сотрудник, за которым закрепляются функции наставника, должен пользоваться авторитетом у коллег или хорошо разбираться в специфике профессиональных обязанностей новичка. При этом помимо профессиональных характеристик необходимо обратить внимание и на его личностные качества:

- лояльность;
- значимость в его мотивации преимущественно нематериальных факторов - то есть оплата должна для него быть важным, но не определяющим фактором в профессиональной деятельности;
- способность убеждать, заражать окружение собственными идеями;
- способность понимать психологические особенности других людей;
- позитивный эмоциональный настрой и др.

Отметим, что само по себе наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте, - явление далеко не новое и хорошо себя зарекомендовавшее. Сегодня практика наставничества известна во всем мире, и это один из самых популярных способов обучения персонала. Однако заметим, что на Западе, наставничество – это статусная роль, ее считают почетной обязанностью и наставниками делают только ценных для компании сотрудников (совершенно безвозмездно). В России, же наставничество нередко воспринимается сотрудниками как дополнительное бремя, в отечественных компаниях распространена практика доплаты за обучение новичков. Известны случаи, когда штатные специалисты прекращают выполнять основные обязанности и начинают заниматься только сопровождением и обучением новых сотрудников. На наш взгляд, наставничество - это не столько прирожденный дар, сколько мастерство, которое можно освоить, поэтому важен и процесс обучения самих наставников (на тренингах, семинарах по обмену опытом, во время встреч наставников с их собственными наставниками и пр.),[4].

Таким образом, наставничество – это процесс целенаправленного формирования личности, ее интеллекта, физических сил, духовности, подготовки ее к жизни в целом, к активному участию в трудовой деятельности. Процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника не отражалась на его основной работе. В этой связи важен вопрос: какое количество закрепленных за наставником сотрудников будет оптимальным? Практика показывает, что «в идеале» количество подопечных не должно быть больше *пяти-шести*. Как ранее было отмечено, организация процесса наставничества затрагивает интересы как минимум *трех субъектов взаимодействия: обучаемого, самого наставника и организации – работодателя*. Молодой специалист получает знания, развивает навыки и умения, повышает свой профессиональный уровень и способности; развивает собственную профессиональную карьеру; учится выстраивать конструктивные отношения с наставником, а через него – и со всей адаптивной средой; приобретает информацию о деятельности организации, в которой он работает. Наставник развивает свои деловые качества; повышает свой профессиональный уровень в процессе взаимообучения. Организация, таким образом, повышает культурный и профессиональный уровень подготовки кадров; улучшаются взаимоотношения между сотрудниками. Специалистами кадрового менеджмента отмечается, что 10% людей будут работать хорошо, независимо ни от чего. Еще 10% будут работать плохо, какие бы земные блага им ни обещали. Работа же остальных 80% зависит от искусства управления и стимулирования, в том числе - и от искусства наставничества [4]. Исходя из этого, основными задачами внедрения системы наставничества в организациях должны стать:

- качественная и быстрая подготовка новых сотрудников к самостоятельной работе;

- устранение разрыва между теорией и практикой, передача лучшего профессионального опыта «из рук в руки»;
- повышение престижа рабочих профессий;
- снижение текучести среди новых и наиболее опытных сотрудников.

В списке основных эффектов, которые может получить организация от внедрения системы наставничества:

- управление процессом изменений бизнес-среды, сохранение и воспроизводство корпоративных знаний организации;
- интеграция сотрудника в бизнес-процесс организации;
- адаптация сотрудника к условиям внутренней и внешней бизнес-среды;
- воспроизводство и непрерывное обучение персонала;
- преодоление разрыва между обучением и достижением результата;

Таким образом, наставничество в системе управления человеческими ресурсами компании, направлено на всестороннюю адаптацию молодых кадров в производственной среде организации, умеющих строить свои планы, прогнозировать будущее и добиваться поставленной цели с максимальным результатом. Эффективность наставничества объясняется его индивидуальным характером, никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям. Грамотно выстроенный механизм наставничества ориентирован на то, чтобы новичок закрепился, так как на его привлечение и отбор затрачены значительные средства и силы.

#### Литература

1. Авраменко А., Ключев И., Приходько В. Наставничество – часть основного капитала компании // Кадровик, № 7, 2010. – с. 41-42
2. Горшкова Е. Г., Кухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. — СПб.: Речь. 2007-С-144 .
3. Бариева Д. «Производство: внедрение системы наставничества». Справочник по управлению персоналом, № 7.- 2011.
4. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании// <http://delovoymir.biz/ru/articles/view>
5. Ожегов. С.И. «Толковый словарь русского языка» Изд-во: Оникс-ЛИТ, Мир и Образование, -2012. – С.1376.
6. Немова Ю. Как организовать наставничество в компании // <http://hr-portal.ru/article/kak-organizovat-nastavnichestvo-v-kompanii>.