

## МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРОИЗВОДСТВЕ: ОСОБЕННОСТИ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Р. В. Сизоненко

roman.sizonenko9@gmail.com

Институт социально-экономических исследований (ИСЭИ) – обособленное структурное подразделение  
Федерального государственного бюджетного научного учреждения  
Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (УФИЦ РАН)

**Аннотация.** По окончании высших учебных заведений и получения дипломов об образовании далеко не все молодые специалисты готовы приступить к самостоятельной работе сразу в первый день работы на предприятии. После окончания вуза выпускники, как правило, обладают определенными знаниями и умениями, но нуждаются в адаптации к рабочим условиям и дальнейшей профессиональной социализации, в том числе в формировании практик взаимодействия с коллективом и руководством предприятия. Одним из вариантов решения данной проблемы является технология наставничества, включающая методы, механизмы, посредством которых знания, умения и навыки, в целом, опыт профессионала, передаются молодому специалисту в процессе их взаимодействия на производстве.

**Ключевые слова:** наставничество; наставник; новичок; модели наставничества; специалист; традиционное наставничество; катализация; сопровождение; стажировка; двойное обучение.

### ВВЕДЕНИЕ

«Работа с молодыми специалистами – это систематическое и планомерно-организованное воздействие с помощью организационных, финансовых и социальных механизмов управления, взаимосвязанных между собой, с целью обеспечения эффективной работы предприятия и повышения степени удовлетворения потребностей молодежи в их профессиональном и личностном росте. Это совокупность организационных структур, моделей и процессов управления молодыми специалистами, нацеленных на эффективное использование их трудового потенциала и удовлетворение потребностей профессионально развивающейся личности» [1, с. 8].

При трудоустройстве специалист в первую очередь должен определить свои

обязанности, однако для выполнения определенных операций необходим специальный допуск (разрешение). Следовательно, актуализируются вопросы обучения или вводного инструктажа новичка перед тем, как он приступит к работе. В этом плане заслуживает внимания советский опыт организации наставничества для адаптации нового сотрудника.

В советский период развитие системы наставничества на производстве, принципы сотрудничества образовательных организаций с общественными и трудовыми коллективами, шефство предприятий над образовательными учреждениями, поддержка молодых специалистов определялись законодательно. Так, в статье 64 закона РСФСР «О народном образовании» 1974 года говорилось о том, что «предприятия, учреждения

и организации создают необходимые условия и учебно-производственную базу для проведения профессионального обучения рабочих на производстве и осуществляют контроль за их обучением» [2]. На предприятиях создавались отделы технического обучения как подразделения, регламентирующие работу наставников по подготовке молодых специалистов к самостоятельной профессиональной деятельности. Кроме этого, в СССР подготовка будущих производственных лидеров начиналась еще со студенческой скамьи, с «плотного взаимодействия высших и средних учебных заведений и вузовской науки с реальным производством: <...> школьных и студенческих инженерно-конструкторских бюро, обществ и техно-парков, занятых разработкой проектов по заказу предприятий» [3, с. 103].

В современной России наблюдается процесс возрождения и развития института наставничества параллельно с модернизацией системы профессионального образования. В настоящее время ведется работа по поиску наилучших форм взаимодействия и повышения эффективности наставничества, стимулированию сотрудников и формированию культуры наставничества на отечественных предприятиях и в организациях. Объявлены конкурсы на лучшего наставника и лучшую технологию наставничества, создаются и внедряются методы оценки наставничества как для молодого специалиста, так и для самого наставника. С позиций социологического подхода можно констатировать, что наставничество воссоздается как социальный институт в условиях рыночной экономики в российском социуме. Соответственно возникает потребность в научном осмыслении процесса наставничества в современных российских условиях применительно к наиболее востребованным специалистам – молодым инженерным кадрам.

#### АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ НАСТАВНИЧЕСТВА

Наставничество – процесс трансформационный, в котором отследить качественные изменения необходимо, но довольно сложно [4]. В настоящее время разработаны различные социальные модели (техники) наставничества:

- традиционная,
- сопровождение,
- катализация,
- стажировка
- двойное обучение

Традиционное наставничество (собственно наставничество) – передача более опытным работником своих компетенций. Эта классическая модель часто применяется на предприятиях, что особенно удобно, если новичок мгновенно усваивает полученную информацию. В такой модели наставником может выступить любой сотрудник предприятия, имеющий стаж работы более 2 лет.

Сопровождение (баддинг) – помощь коллеги и/или руководителя, основанная на позиции равенства. Такая модель удобна, если на предприятии взаимоотношения между сотрудниками и руководством изначально построены на равноправии и взаимоуважении сотрудников. Данная модель требует весьма корректных субъектно-субъектных отношений, поскольку равенство легко превращается в панибратство. Здесь важно контролировать соблюдение субординации, определенных границ в общении и понимание, что на работе наставник – это наставник, руководитель, коллега, но не приятель и друг.

Катализация (шэдоунг) – временное прикрепление к руководителю или наставнику для наблюдения за особенностями работы (по принципу «делай как я»). Это применимо, если новичок быстро соображает и для усвоения операции ему достаточно одного просмотра. В идеале необходимо, чтобы новичок мог повторить и воспроизвести то, что он увидел в процессе обучения (разумеется, под контролем наставника и с соблюдением техники безопасности). Некоторые руководители используют эту модель как достаточно удобную, поскольку она не требует особых условий для обучения нового сотрудника. Приставив новичка к любому сотруднику, занятому какой-либо работой, и снабдив напутствием «смотри, внимай, учись», руководитель снимает с себя обязательства и отказывается от контроля. Но молодым работникам «нужен наставник, учитель, руководитель, способный не только показать и похвалить (поставить «лайк»),

но и давать регулярную обратную связь – честную, с конструктивной критикой и подробную» [5, с. 90]. Поэтому проблемы начинаются позже, когда выясняется, что молодой специалист абсолютно не пригоден для работы. Новичок привыкает к тому, что на него не обращают внимания и просто отбывает рабочее время. Таким образом, халатное и недобросовестное отношение к новому сотруднику порождает с его стороны аналогичное отношение к работе.

Стажировка – прямое взаимодействие наставника и студента/стажера. В данной модели молодой специалист полностью включается в рабочий процесс и находится под контролем наставника. Здесь важно соблюдение техники безопасности и допуск новичка к определенным операциям только в случае его готовности и умения выполнить ту или иную задачу. Данная модель может быть выгодна и для самого наставника. В некоторых компаниях для перехода на новую категорию профессии претендент должен взять себе на обучение новичка, принять над ним шефство, а тот в свою очередь должен под его руководством перейти на новый уровень (от «новичка» до «штатного сотрудника»). Наставничество – это возможность карьерного роста и раскрытия управленческих навыков, которые могут пригодиться при реализации управленче-

ских функций, если представится перспектива карьерного роста самого наставника. Важным моментом является и то, что наставничество должно быть и хорошо оплачиваемым: «помимо адаптации молодежи, есть и преимущества – материальная заинтересованность действующих работников» [6, с. 257].

Двойное обучение – это система образования, предусматривающая сочетание обучения в учебном заведении с периодами производственной деятельности. Данная модель удобна для сотрудников, которые обучаются заочно в учебном заведении, либо для студентов, которые совмещают учебу с работой. Вполне понятно, что руководству выгодна полная занятость сотрудника, однако некоторые компании создают программы, которые позволяют получить высшее образование либо пройти обучение по новому направлению подготовки (специальности) или получить смежную профессию с целью профессионального развития и карьерного роста.

Названные модели совпадают в том, что предполагают определенный контроль за деятельностью молодого специалиста либо обучающегося, но различаются по времени и интенсивности взаимодействия. Можно предположить, что та или иная модель оправдана в зависимости от того, какие навыки должен приобрести подопечный.

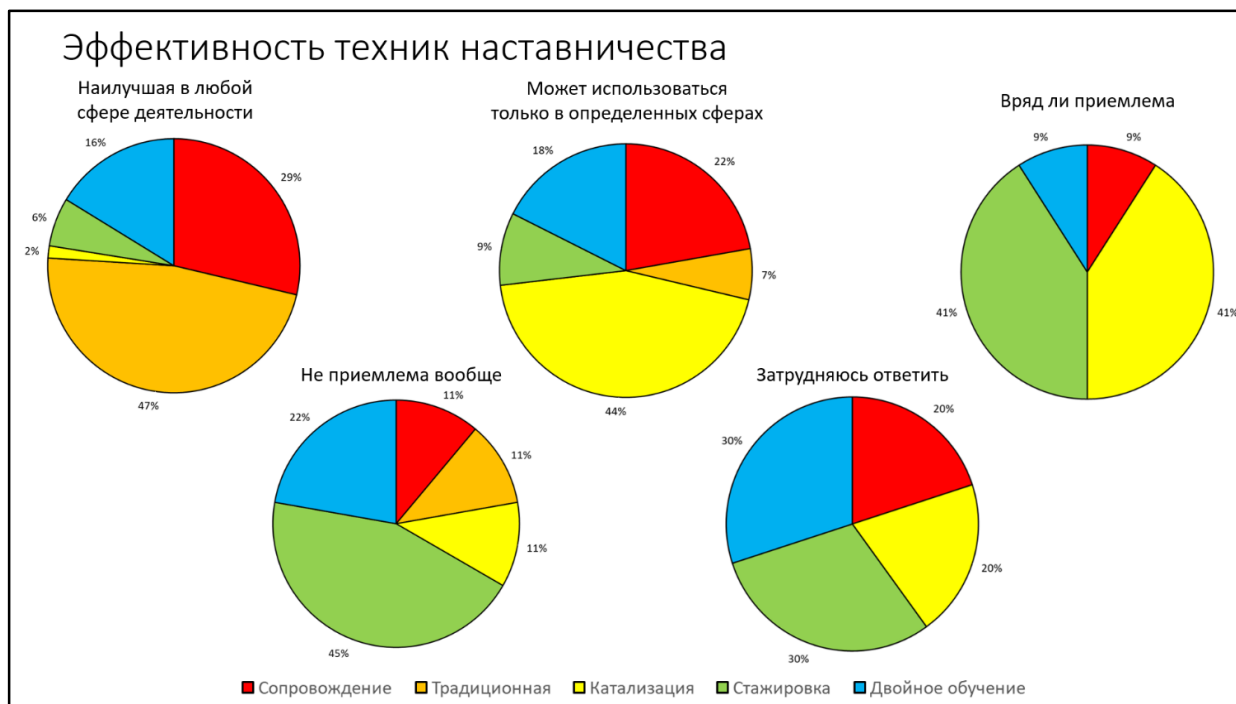


Рис. 1

Если это преимущественно практические навыки, то общение наставника со стажером должно быть частым и фактически индивидуальным. Если какие-то нюансы работы не требуют практической отработки, то взаимодействие с наставником может быть кратковременным и эпизодичным.

Необходимо учесть, что сегодня молодые люди «предпочитают спрашивать советы у специалистов, нежели разбираться в вопросах самостоятельно, поэтому им необходим куратор, который будет помогать в деле. Зачастую в роли наставника выступает интернет» [7, с. 269]. Но для эффективного развития стажера будет полезнее, если в роли куратора выступит опытный работник предприятия.

#### ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОДЕЛЕЙ НАСТАВНИЧЕСТВА

В 2019 году в рамках республиканского конкурса «Лучший наставник» было проведено исследование. В опросе приняло участие 75 человек. По полученным результатам было выявлено, что наиболее популярными моделями наставничества являются традиционная и сопровождение. Данные модели являются эффективными в любой сфере деятельности. Остальные либо приемлемы в определенных сферах деятельности, либо не приемлемы вообще.

В перспективе необходимо также детально проанализировать технику стажировки, выявить все ее слабые стороны, поскольку в противном случае существует риск потерять сразу двоих сотрудников в случае их некомпетентности.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно предположить, что программы наставничества будут развиваться в разных сферах профессиональной деятельности, однако для их успешности необходимы стратегии профессиональной социализации молодых специалистов и одновременно карьерного роста самих наставников [8]. Наставник после обучения молодого специалиста может рассматриваться как потенциальный руководитель подразделения на предприятии, поскольку он внимателен к подопечным, то есть умеет работать со сво-

им «персоналом». Например, в некоторых зарубежных компаниях для перехода на более высокий профессиональный уровень, специалист должен обучить одного или нескольких молодых сотрудников, причем эти сотрудники также должны перейти на новый уровень под его руководством, то есть наставник должен быть заинтересован в мотивации своих подопечных. «Это обусловлено, во-первых, неизбежным «старением» персонала... а, во-вторых, повышением динамичности внешней среды - как известно, молодежь мобильна, относительно легко и быстро обучается и переобучается, полна новых идей и готова к нововведениям» [9, с. 6].

Наставничество, помимо обучения, это еще и руководство молодым специалистом, но не следует его обобщать с менеджментом, поскольку менеджер нацелен на результаты, а не на методы их достижения. На предприятии необходимо содействовать формированию культуры наставничества как механизма социального воспроизводства кадрового потенциала. Не менее важно обучать молодых технических специалистов объективно оценивать рабочую ситуацию и самостоятельно, с социальной и нравственной ответственностью, принимать решения [10, с. 139].

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Иванова А.Д.** Центениалы в современном цифровом мире: психолого-педагогические особенности развития // Информационные технологии обеспечения комплексной безопасности в цифровом обществе: материалы всеросс. молод. научн.-практ. конф. с межд. уч. (7-8 июня 2018 г.). Уфа: Изд-во БГУ, 2018. С. 53-58. [A.D. Ivanova Centenials in the modern digital world: psychological and pedagogical features of development // Information technologies for integrated security in a digital society: mater. vseross. molod. nauchn.-prakt. konf. s mezhd. uch. (7-8 iyunya 2018 g.). - Ufa: Izd-vo BGU. - pp. 53-58.]
- 2. Есенина Е.Ю.** Наставничество на производстве: «забытое старое» и «желаемое новое» // Профессиональное образование и рынок труда. - 2015. - № 7. - С. 2-5. [E. Yu. Esenina, "Mentoring in the workplace: "forgotten old" and "desired new", (in Russian) in Professional'noye obrazovaniye i rynok truda, no. 7, pp. 2-5, 2015.]
- 3. Семивеличенко Е.А. и др.** Вопросы профессиональной ориентации и воспитания инженерно-технических интере-сов молодежи и предложения по развитию журнала «Юный техник» (по результатам экономического и педагогического исследований, проведенных для «Союза машиностроителей России») // Вестник Алтайской академии экономики и права. - № 7 (часть 2). - 2019. - с. 98-106

[E.A. Semivelichenko and others. Issues of vocational guidance and education of engineering and technical interests of young people and proposals for the development of the magazine "Yunyy tekhnik" (based on the results of economic and pedagogical research conducted for the "Union of Russian Engineering") // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. - № 7 (part 2). - 2019. - pp. 98-106]

**4. Чеглакова Л.М.** Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12. № 2. С. 80–98. [L. M. Cheglakova, "Mentoring: new contours of the organization of the social space for training and development of industrial organizations staff", (in Russian) in *Economicheskaya sociologiya*, vol. 12, no. 2, pp. 80-98, 2011.]

**5. Иванова А.Д., Муругова О.В.** Поколение Z – пилотное поколение цифрового мира // Поколение Z: социальный характер, идентичность и ориентации современных подростков: сборник статей Всероссийской научной конференции с международным участием - Уфа: РИЦ БашГУ, 2019. – с. 84-91. [A.D. Ivanova, O.V. Murugova Generation Z- the pilot generation of the digital world // *Generation Z: social character, identity and orientation of modern teenagers: collection of articles of the all-Russian scientific conference with international participation: mater. vseross. molod. nauchn.-prakt. konf. s mezhd. uch.* – Ufa: Izd-vo BGU. – 2019. - pp. 53-58.]

**6. Тагирова Э.И. и др.** Инновационное управление персоналом для повышения экономического потенциала субъектов РФ // Стратегическое развитие субъектов российской федерации: федерализация, национальное самосознание, скрытые конкурентные преимущества: мат. Межд. научно-практ. конф. (7 декабря 2018 г., г. Уфа). – Уфа: АЭТЕРНА, 2018. – с. 255-258. [Tagirova E.I. and others. Innovative personnel management to increase the economic potential of the subjects of the Russian Federation // *Strategic development of the subjects of the Russian Federation: federalization, national identity, hidden competitive advantages: mat. Int. scientific and practical conf.* (December 7, 2018, Ufa). - Ufa: AETERNA, 2018. - p. 255-258].

**7. Лунёва А.А и др.** Социальные сети как сфера развития молодежного предпринимательства // Современные социальные технологии работы с молодежью в интернет-коммуникациях / Сб. статей III Межд. научно-практ. конф. (г. Уфа, 20 – 21 декабря 2018 г.). – Уфа: РИЦ БашГУ, 2019. – с. 267-272. [A.A. Luneva and others, Social networks as a sphere of development of youth entrepreneurship // *Modern social technologies of work with youth in Internet communications / Sb. statej III Mezhd. nauchno-prakt. konf.* (g. Ufa, 20 – 21 dekabrja 2018 g.). – Ufa: RIC BashGU, 2019. – s. 267-272.]

**8. Бикметов Е.Ю., Амирханова Л.Р.** Методология исследования характера и факторов организационных изменений // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. № 3. С. 225–239. [E. Yu. Bikmetov, L. R. Amirkhanova, "Research methodology for the nature and factors of organizational change", (in Russian) in *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskiye nauki*, no. 3, pp. 225-239, 2018.]

**9. Громов В.Е. и др.** Кадровая работа с молодыми специалистами (на примере компаний энергетического комплекса). - Научное обозрение. Педагогические науки. -

2018. - № 4. - с. 5-10. [V.E. Gromov, and others, Personnel work with young professionals (on the example of energy companies). - *Nauchnoe obozrenie. Pedagogicheskie nauki.* - 2018. - № 4. - pp. 5-10.]

**10. Бильдер Е.А., Иванова А.Д.** Современные требования к развитию инженерного образования: формирование проектного мышления и управленческих навыков // Инженерное мышление: особенности и технологии воспроизводства. Матер. научн.-практ. конф. (27 октября 2018 г.). – Екатеринбург: Деловая книга. - 2018. - с. 139-143 [Bilder E.A., Ivanova A.D. Modern requirements for the development of engineering education: the formation of project thinking and management skills // *Engineering thinking: features and technology of reproduction. Mater scientific-practical. conf.* (October 27, 2018). - Ekaterinburg: Business book. - 2018. - pp. 139-143].

#### ОБ АВТОРЕ

**СИЗОНЕНКО Роман Вадимович**, асп. ИСЭИ УФИЦ РАН. Дипл. инженер (УГАТУ, 2009), магистр (УГАТУ, 2014). Готовит дисс. о наставничестве молодых специалистов на промышленных предприятиях.

#### METADATA

**Title:** Mentoring models: features, benefits and disadvantages

**Authors:** R. V. Sizonenko

**Affiliation:**

Institute of Social and Economic Researches (ISER) the separate structural unit of Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences (UFRC RAS), Russia.

**Email:** roman.sizonenko9@gmail.com

**Language:** Russian.

**Source:** *Molodezhnyj Vestnik UGATU* (scientific journal of Ufa State Aviation Technical University), no. 2 (23), pp. 187-191, 2020. ISSN 2225-9309 (Print).

**Abstract:** After graduating from higher educational institutions and obtaining diplomas of education, not all young specialists are ready to begin independent work immediately on the first day of work at the enterprise. After graduation, graduates, as a rule, possess certain knowledge and skills, but need to be adapted to working conditions and further professional socialization, including the formation of practices for interacting with the team and management of the enterprise. One of the solutions to this problem is the mentoring technology, which includes methods, mechanisms through which knowledge, skills, and overall experience of a professional are transferred to a young specialist in the process of their interaction in the workplace.

**Key words:** mentoring, mentor, trainee, mentoring models; specialist; traditional mentoring; budding; shadowing; internship; double training.

**About authors:**

**СИЗОНЕНКО, Роман Вадимович**, Postgrad. (PhD) Student, Institute of Social and Economic Researches (ISER). Diploma of Engineer (USATU, 2009), Master of Technics & Technology (USATU, 2014).