

*Шарапова Наталья Владимировна*  
*кандидат экономических наук, доцент*

*Попова Мария Анатольевна*  
*магистрант*

*Уральский государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Россия*

## **Наставничество как эффективный элемент системы управления персоналом предприятия**

Аннотация: В статье наставничество рассматривается как один из элементов системы управления персоналом, который способствует решению ряда организационных задач, таких как снижение текучести кадров, обучение новых сотрудников, сокращение периода адаптации, повышение лояльности, наличие кадрового резерва и других. Определяется роль наставничества в организации. Описан алгоритм внедрения системы наставничества на предприятие.

Ключевые слова: наставничество, управление персоналом, кадровый резерв, система наставничества, наставник.

Настоящая любовь к профессии всегда порождает желание передавать свои знания и бесценный опыт тому, кто продолжит дело. И только наставники могут сделать так, чтобы оно попало в надежные руки. Сейчас многие предприятия, особенно обладающие уникальными технологиями, стараются создавать все условия, для того чтобы молодые сотрудники могли реализовывать свой потенциал и перенимать те знания, которыми обладают опытные сотрудники.

Следует отметить, что в науке существует достаточно большое число определений наставничества: в одних оно трактуется как обучающее мероприятие [1; 5; 7], в других ставится акцент на передаче информации и опыта [6], в третьих подчеркивается его ориентированность на взаимоотношения по развитию и постоянный диалог [3; 1].

Внедрение системы наставничества в систему управления персоналом на предприятии позволяет:

1. Снижать текучесть кадров, за счет правильно организованному процессу адаптации сотрудника. При трудоустройстве новый сотрудник находится в стрессе, новый коллектив, новые задачи, новое предприятие, рабочее место и так далее, это может повлечь за собой форсированное поведение, в том числе знакомство с коллективом и должностными обязанностями. Наставник в данной ситуации помогает смягчить данный фактор и выстраивая правильно процесс обучения и беря ответственность за ученика сопровождать его на всех этапах.

2. Ускорять освоение должностных обязанностей. Позволяет передавать в кратчайшие сроки, все необходимые знания, умения и навыки для скорейшего получения результата от нового сотрудника.

3. Развивать сотрудников. Помогает подготавливать кадровый резерв на ключевые должности.

4. Повышать лояльность персонала. Когда наставник лоялен своей компании, он своим примером передает корпоративные ценности.

5. Сохранять знания и профессионалов внутри компании. Знания можно собрать, стандартизировать и передавать в различных видах: электронные курсы, методические пособия, справочный материал, но умения и навыки практически невозможно передавать без наставников. Внутренние эксперты владеют ценнейшими знаниями, основанными на опыте и реальных жизненных ситуациях.

6. Пополнять кадровый резерв. Наставники, являются экспертами в своей профессиональной сфере и обязательно должны включаться в кадровый резерв будущих управленцев.

7. Снижать уровень ошибок и сбоев в работе компании.

Как и любой элемент системы, наставничество не может существовать отдельно сам по себе. (Рис. 1) Наставничество является «золотой серединой» между кадровой политикой и кадровым резервом предприятия. С одной стороны, наставничество должно соответствовать и являться частью кадровой политики предприятия. Кадровая политика на предприятии – это свод правил, норм и представлений, который определяет направление и содержание работы с персоналом на предприятии. С другой стороны, наставничество служит инструментом для создания кадрового резерва предприятия. Наиболее актуально для «выращивания» сотрудников на руководящие позиции. Кадровый резерв – это определенный список сотрудников, прошедших оценку и обладающих требуемым потенциалом для исполнения обязанностей на новом месте. Например, мастеров, начальников цехов/отделов, но так же в отдельных случаях директоров. Вышеперечисленные элементы в свою очередь опираются на стратегию предприятия в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе.

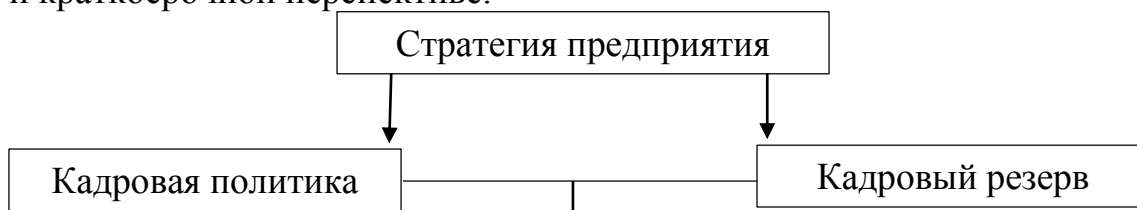


Рис. 1 Роль наставничества в организации

Здесь возникает вопрос о месте и роли наставничества в системе управления персоналом и как этим управлять.

Как и любым процессом, для поддержания работоспособности и получения наиболее эффективного результата, необходимо осуществлять планирование, организацию, мотивацию и контроль. Рассмотрим особенности и алгоритм работы на каждом этапе для создания работоспособной системы наставничества.

Подготовительный этап. Перед внедрением необходимо собрать данные и проанализировать текущее состояние системы наставничества, ведь элементы любой системы на разных стадиях развитости уже имеются на

предприятиях. Затем провести выборочное исследование (анкетирование) на выявление потребности внедрения какой-либо подсистем.

Планирование. На первом этапе, для систематизации необходим документ, который будет регламентировать весь процесс. Данным документом может быть положение, стандарт, раздел в кадровой политике. В данном документе необходимо указать общие положения, портрет наставника, механизм взаимодействия, мотивацию и стимулирование для наставника, систему оценки и подбора наставников и учеников, механизм образования пар и другие аспекты. Систему взаимоотношений и коммуникации можно выстроить разными способами. Например, через создание совета наставников, куда будут входить представители наставников разных подразделений или через трехстороннее взаимодействие, как показано на рисунке 2 или свою схему.

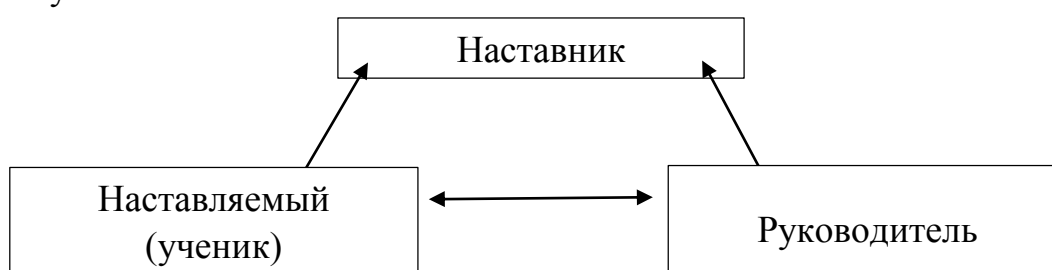


Рис. 2 Трехстороннее взаимодействие в процессе наставничества

Какая бы схема не была, она должна описывать каналы коммуникаций и взаимодействия наставника с учениками и другими участниками процесса.

Организация. После этапа планирования, необходимо запустить процесс. Запускать систему наставничества необходимо постепенно, чтобы не столкнуться с сопротивлением коллектива, ведь все новое воспринимается не всегда позитивно. Для этого необходимо определить приоритетную область, подсистему наставничества, которую в первую очередь необходимо внедрить. Например, подсистему взаимоотношений или мотивации или систему оценки. Это можно выявить в процессе проведения анкетирования. Затем необходимо провести пилотажное внедрение данной подсистемы. Проанализировать результаты, внести поправки в систему и документацию. Аналогично вводим другие подсистемы.

Мотивация и стимулирование. Важный пункт, который выделяется в отдельный этап, так как на всех этапах внедрения необходимо осуществлять поддержку всех участников процесса. Стимулированием может являться оплата труда, поощрительные выплаты. Например, % к окладу заработной платы за ученика, единовременная выплата за сдачу учеником на аттестации и получение разряда и т.д. Мотивацией может являться различные программы признания, конкурсы, публикации в СМИ, доски почета и т.д.

Контроль. Осуществляется путем ведения баз данных и обозначения контрольных точек. Контроль должен быть гибкий, не демотивируя участников процесса.

Нередко в тех организациях, где есть дух соперничества между сотрудниками, наставничество оказывается малоэффективным. Особенно это

относится к тем коммерческим компаниям, в которых поощряется дух конкуренции не только вовне, но и внутри. [4]

Для того, чтобы система наставничества работала полноценно, недостаточно утвердить документы и внедрить его административными способами. Важно системное внимание к наставнической работе, которое исходит с высшего уровня организации и транслируется на все уровни. Системное построение наставничества включает в себя выстраивание заинтересованности всех участников процесса.

#### Список литературы

1. Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. — 2014. — № 4. Электронный доступ: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311> (дата обращения: 10.04.2019).

3. Косай А. А., Мартынова Е. А., Мисинева И. А. Адаптация новых сотрудников: наставничество или коучинг? // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. — 2011. — № 3. — С. 520–522.

4. Кларин Михаил Владимирович ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2016 Доступ: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka>

5. Мотышина М. С., Кназев С. В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 4. — С. 114–115.

6. Устинова О. В., Хайруллина Н. Г. Формирование корпоративной идентичности персонала крупного предприятия розничной торговли // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 5; URL: [www.science-education.ru/119-14865](http://www.science-education.ru/119-14865).

7. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Унжакова Е.А. Наставничество как один из методов обучения персонала // Научное обозрение. 2017. №16.С. 45-49

**Портрет  
наставника**