

# СТРАТЕГИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

---

УДК 37.048(47)  
ББК 4404(2Рос)

ГРНТИ 14.15.15

Код ВАК 13.00.01

## **Долженко Руслан Алексеевич,**

доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет; 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45; e-mail: rad@usue.ru.

## **Сальцев Андрей Александрович,**

старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет; 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45; e-mail: poloz@bk.ru.

### **НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В РФ**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** система наставничества; наставники; наставничество; передача знаний; визионерство.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрено содержание наставничества как вида деятельности, представлены современные подходы к выделению типов наставников, их роли и функций в современных условиях. Основой для анализа послужили работы отечественных и зарубежных исследователей, опыт крупных российских компаний в развитии системы наставничества для передачи опыта от действующих сотрудников к новым, а также наработки во взаимодействии педагогов с обучаемыми в вузовских, школьных и прочих образовательных организациях. В условиях необходимости качественного рывка отечественной системы экономических и производственных отношений показано, что роли наставника и наставляемого должны претерпеть значительные изменения. Одним из направлений определения векторов развития системы наставничества в будущем должен стать, по мнению авторов, такой элемент, как «лаборатория наставничества», которая позволит понять направления его трансформации с помощью использования специальных техник и практик. По авторскому мнению, сделать это можно в рамках новых институциональных структур в области наставничества: институтов, лабораторий, исследовательских центров и др. Одним из таких образований является Лаборатория наставничества, которая была сформирована в рамках соглашения между Фондом поддержки талантливых детей и молодежи «Золотое сечение», Уральским государственным экономическим университетом и Уральским государственным педагогическим университетом. Лаборатория наставничества организует проектирование развития кадрового потенциала территорий по следующим направлениям: выявление талантливых и мотивированных детей, обеспечение их дальнейшей мотивации к обучению и профессиональной ориентации; формирование совместно с предприятиями всех типов практических задач для детских и молодежных проектных групп; раннее профессиональное погружение на предприятия, разработка совместно с предприятиями и властью мер по удержанию и привлечению молодых людей и т. д.

## **Dolzhenko Ruslan Alekseevich,**

Doctor of Economics, Head of Department of Labour Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia.

## **Saltsev Andrey Aleksandrovich,**

Senior Lecturer, Department of of Labour Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia.

### **THE NEW DIRECTION OF MENTORING DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**KEYWORDS:** Mentoring system; mentor; mentoring; knowledge transfer; visionary.

**ABSTRACT.** The article studies the content of mentoring as a type of activity, presents modern approaches to identifying the types of mentors, their role and functions in modern world. The basis for the analysis is the works of domestic and foreign researchers, the experience of large Russian companies in the development of the mentoring system for sharing experience with new employees, as well as working together with teachers in universities, schools and other educational organizations. Due to the need for a breakthrough in the domestic system of economic and production relations, it is shown that the role of a mentor and a mentee must undergo significant changes. One of the directions for the development of the mentoring system in future should be, in the opinion of the authors, a "mentoring laboratory" that will help understand the ways of its transformation through the use of special techniques and practices. Such "Mentoring Laboratory" was established in the frames of the contract between the Fund for Talented Children and Youth Support "The Golden Ratio", Ural State University of Economics and Ural State Pedagogical University. The Mentoring Laboratory contributes to the development of the human resources potential in the region in the following ways: it searches for talented and motivated children, enhancing their motivation to learning and career choice; it identifies all the types of practical tasks for children's and teenagers' groups; it provides early immersion into profession in a factory and develops measures to attract and retain staff, etc.

### Введение

Значение различных форм и методов передачи знаний и опыта от одного человека другому крайне велико. Именно они закладывают возможности для проявления социального характера жизнедеятельности человечества. Развитие общественных отношений приводит к необходимости пересмотра традиционных подходов к их использованию, начиная от системы образования, способов самообразования, корпоративных подходов к трансляции опыта и всего остального, что позволяет одному субъекту передать, а другому – получить необходимые знания, навыки, умения. Одной из таких форм традиционно являлась система наставничества, которая в широком смысле представляет собой обобщенную форму качественных отношений между субъектом и объектом развития, а в узком трактуется как деятельность по передаче знаний и опыта от эксперта к новичку в организации. Вне зависимости от подхода, с нашей точки зрения, действующие представления о сути и назначении наставничества требуют значительной корректировки, для того чтобы из формы передачи социального капитала оно могло стать методом его приращения. Отметим, что данная тема крайне актуальна, в том числе в связи с тем, что президент РФ на заседании Госсовета и комиссии по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития подчеркнул: «...считаю необходимым подумать, как нам возродить институт наставничества. Многие из тех, кто успешно трудится на производстве, уже проходили эту школу, и нам нужны современные формы передачи опыта на предприятиях» [11]. Эта тема привлекает активное внимание и ученых, которые рассматривают ее с разных сторон: школьной педагогики [5; 6; 8], вузовского образования [1; 3], бизнеса [7; 9; 10; 13] и др.

В первой части работы мы рассмотрим содержание понятия «наставничество», формы его реализации, а также функции и тактики наставничества. Во второй – представим авторское видение новых подходов к наставничеству, а также опишем организацию, которая должна заниматься стратегическим прототипированием практик наставничества в новых условиях, речь идет о проекте «лаборатория наставничества».

#### Базовые понятия, связанные с наставничеством

Наставничество достаточно широко трактуется в различных подходах в зависимости от сферы применения подобного вида деятельности. С точки зрения толкового словаря Даля «наставить – наставлять кого,

научать, поучать, учить, руководить, давать наставленья» [4]. Близкое по звучанию понятие «настоять – настаивать, чему или над чем, начальствовать, управлять, добиваться своей цели вопреки воли другим» тоже имеет пересечения с деятельностью по наставничеству, потому что научить – значит изменить передать/навязать человеку новые представления, зачастую через преодоление сопротивления. У слова «настоять» есть и другое значение – «добиться нужной концентрации и состояния». Далее мы рассмотрим функции наставничества, одна из которых связана с трансляцией, передачей ценностей от наставника к наставляемому, переходу последнего в новое состояние и в этом значении между «наставлять» и «настаивать» наблюдается еще больше общего.

Если же рассмотреть различные научные определения понятия «наставничество», то можно убедиться в том, что существуют различные трактовки, в зависимости от тех акцентов, на которые обращают внимание исследователи.

В частности, зарубежные исследователи Меггинсон и Клаттербак под наставничеством понимают независимую помощь, оказываемую одним человеком другому в развитии, знаниях, работе, мышлении [16]. С точки зрения Брода, наставничество – это набор полезных поведенческих методов, используемых одним человеком для долгосрочного развития и устремлений личности [2].

Узкое значение наставничества как особой практики, которую используют организации, отражено в следующем определении: наставничество – индивидуальная работа с впервые принятыми для замещения вакантных должностей работниками, не имеющими стажа, или с вновь назначенными (переведенными) на другие должности работниками с целью расширения (освоения новых) служебных обязанностей, овладения новыми практическими навыками, которая проводится наиболее опытными и профессионально подготовленными специалистами-наставниками из числа работников внутренних структурных подразделений. Другими словами, наставничество – это инструмент развития сотрудников, с помощью которого происходит передача знаний от наставника к сотруднику. Его цель – упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности; адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в организации; оптимизация рабочего времени персонала за счет за-

крепления функции обучения новых сотрудников за конкретно выделенным человеком.

Более широкая и подробная трактовка, которую предложили Боземан и Фени, подразумевает, что наставничество есть процесс неофициальной передачи знания, социального капитала и психосоциальной поддержки, воспринятой реципиентом как релевантной для работы, карьеры или профессионального развития; включающий неофициальную коммуникацию, обычно непосредственную и в течение длительного времени между людьми [14]. Этот вариант является более конкретным, в нем отражено значение профессиональной деятельности, оно подчеркивает неформальный характер передачи знаний. От него мы и будем отталкиваться в нашей работе.

Если посмотреть на наставничество еще более широко, в контексте проблем, стоящих перед организациями, населенными пунктами, регионами страны, то можно сделать предположение, что оно может выступить как инструмент работы с кадровым потенциалом, и тогда наставничество в широком контексте можно трактовать как систему мер по выявлению, поддержке развития, социализации и сохранения кадрового потенциала территорий.

Ключевую роль в системе наставничества играет наставник, который может выступать в разных позициях. Традиционный наставник на предприятии – это давно работающий эксперт, который хорошо знает реальное производство, выступает в качестве специалиста, к которому обращаются по вопросам, связанными с текущими технологиями. Именно такой наставник знакомит обучаемого сотрудника с историей и структурой организации, правилами внутреннего трудового распорядка, внутренними нормативны-

ми документами, особенностями деятельности подразделения, коллективом подразделения, его традициями, расположением помещений, рабочим местом сотрудника. Как правило, по ходу своей деятельности такой наставник фиксирует результаты деятельности наставляемого, ведет дневник, составляет отчет по результатам наставничества, предоставляемый руководителю подразделения, в котором работает обучаемый сотрудник.

В условиях постоянного прогресса, смены технологических укладов подобного наставничества уже недостаточно, более того, оно может выступать в качестве сдерживающего, консервативного фактора.

На смену такому типу наставников пришли так называемые «руководители кружков», которые владеют педагогическими технологиями, активно используют коучинг [2, с. 58], высоко мотивированы, используют объединяющие, командообразующие практики, привлекают к себе молодежь, так как позволяют ее представителям провести время с пользой.

Предприятиям зачастую не хватает наставников нового типа, так называемых футурологов, которые хорошо знают перспективы развития рынков и технологий, крайне осведомлены о тенденциях в отрасли, но, как правило, находятся в конфликте с современными производственными системами, так как отталкиваются от их отсталости.

Чистый тип наставника условен, так как на практике отдельные характеристики разных типов проявляют себя в совокупности. Кроме того, выделяют различные тактики наставничества, которые могут использоваться в зависимости от целей, задач наставника, особенностей наставника и наставляемого. Можно выделить следующие тактики (рисунок 1).

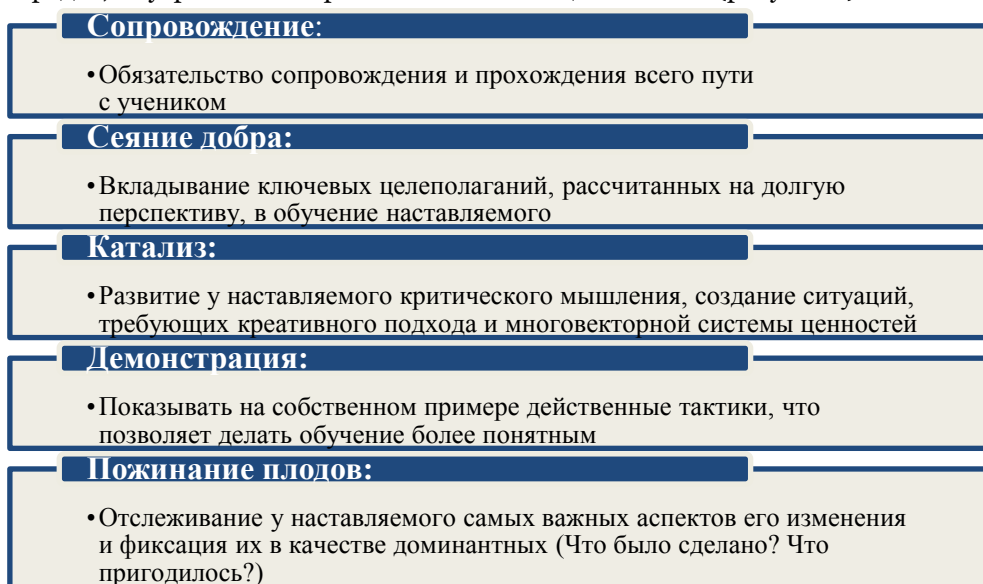


Рис. 1. Базовые тактики наставничества

Аналогом подобного подхода к выделению тактик наставничества является система моделей наставничества С. Бюэлла, который выделяет модели клона, возвращающего (семьи), дружбы, ученичества [17].

Преимущества использования наставничества отличаются в зависимости от субъекта, так для организации это:

- поддержка традиций и следование корпоративным ценностям;
- сокращение времени на подготовку персонала;
- повышение качества подготовки и квалификации персонала, снижение количества сбоев в работе;
- мотивация сотрудников и командообразование;
- лично ориентированное развитие сотрудников;
- адаптация личности к ценностям организационной культуры;
- повышение лояльности по отношению к организации и вовлеченности работников в трудовую деятельность;
- передача опыта от одного сотрудника другому, с сохранением его в организации;
- поддержка прочих развивающих видов деятельности среди персонала.

Для сотрудника эффективное наставничество обеспечивает:

- сокращение срока адаптации к ново-

му коллективу, процессам, продуктам, что позволит получить через 2–3 месяца лояльного и подготовленного сотрудника;

- развитие позитивного отношения к работе; способностей самостоятельно и качественно выполнять возложенные задачи в соответствии с занимаемой должностью;
- получение информации о специфике и особенностях новых процессов, продуктов, перспективах развития;
- поддержка со стороны более опытных коллег;
- обучение через ролевую модель;
- быстрое усвоение требований организационной культуры компании;
- развитие уверенности в себе;
- возможность быть услышанным и принятым другими.

И, наконец, для наставника, это:

- развитие новых навыков и понимания, умения слушать и слышать;
- удовлетворение от содействия развития других;
- использование своих знаний, навыков, умений для развития других;
- предоставление возможности быть в курсе новых событий в разных частях организации.

Базовыми компонентами системы наставничества в организации являются (рисунок 2).



Рис. 2. Базовые компоненты системы наставничества

С учетом анализа практик использования наставничества на промышленных предприятиях РФ, которые были представлены на проектных сессиях Лаборатории наставничества в УрГЭУ и УрГПУ, нами были выделены следующие нерешенные проблемы в данной области:

- Развитие практик наставничества и программ опережающей модернизации производств на предприятиях зачастую противоречат друг другу, не позволяют персоналу подготовиться к будущему.

- Развитие наставничества на предприятиях и профессиональной ориентации в образовательных организациях не связаны с программами комплексного развития территорий.

- Развитие экономики страны требует глубокого взаимопроникновения и взаимообогащения производственных и образовательных систем, однако этого не происходит, в том числе из-за противопоставления педагогических практик, используемых на предприятиях и в школах, колледжах, вузах.

- Развитие глобализации приводит к необходимости действовать в мультикультурной среде, однако действующие практики наставничества не готовы к подобному взаимодействию с представителями других стран, культур [12].

- Технологии обновляются так быстро, что новые работники обладают навыками, которых у наставников нет, поэтому можно говорить о реверсивном обмене опытом и практиками, когда наставляемый обучает наставника.

- Наставничество как форма взаимодействия существует в школах, университетах, на предприятиях, однако никакой преемственности между ними не существует, практики наставничества между учителями и учениками, студентами и преподавателями, специалистами и новичками значительно отличаются друг от друга.

Для решения обозначенных проблем необходимо проведение соответствующих исследований, анализ и обобщение передовых практик. Сделать это можно, по нашему мнению, в рамках новых институциональных структур в области наставничества: институтов, лабораторий, исследовательских центров и др. Одним из таких образований является Лаборатория наставничества, которая была сформирована в рамках соглашения между Фондом поддержки талантливых детей и молодежи «Золотое сечение», Уральским государственным экономическим университетом и Уральским государственным педагогическим университетом.

**Лаборатория наставничества** – это системный проект, позволяющий определить кадровую политику развития террито-

рий региона в соответствии с особенностями, амбициями и возможностями муниципалитетов, находящихся в них предприятиях крупного, среднего и малого бизнеса, активной общественности и предприятиями социальной сферы.

### **Логика работы Лаборатории наставничества**

Предполагается, что Лаборатория наставничества по заказу территории организует проектирование развития кадрового потенциала территорий, используя научную базу УрГЭУ и УрГПУ, технологии проектирования Фонда «Золотое сечение». В соответствии с полученными данными на территории будет организована работа по следующим направлениям:

- выявление талантливых и мотивированных детей, обеспечение их дальнейшей мотивации к обучению и профессиональной ориентации на территории;

- формирование совместно с предприятиями всех типов практических задач для детских и молодежных проектных групп;

- раннее профессиональное погружение на предприятия. Подготовка на предприятиях наставников для работы со школьниками;

- технологии наставничества на предприятиях в условиях модернизации;

- разработка совместно с предприятиями и властью мер по удержанию и привлечению молодых людей.

Отдельно следует заострить внимание на месте Лаборатории наставничества в программах развития кадрового потенциала территорий, она будет задействована:

- в разработке и проведении стратегических сессий по проектированию развития кадрового потенциала территорий;

- в подготовке школьных учителей, преподавателей дополнительного образования и средне-специальных учебных заведений методом проектного обучения по стандартам кружкового движения НТИ;

- в помощи в продвижении талантливых детей через программы поддержки одаренности в регионе и стране;

- в обучении наставников на предприятиях;

- в методической поддержке служб персонала по администрированию наставничества;

- в помощи в создании на предприятиях проектных групп опережающей модернизации;

- в методическом обеспечении взаимодействия образовательных учреждений и предприятий.

Стратегирование территории в рамках деятельности Лаборатории наставничества

будет проводиться в форме деловой игры с инициативной группой на территории, которая позволит сформировать задачи стратегического развития через проблематизацию актуальных тематик для региона, а также через выявление и интервьюирование основных субъектов территории. Выявленные перспективные направления развития территорий в дальнейшем будут учитываться при проведении смен в «Золотом сечении», в ходе реализации детско-взрослых проектных групп. Предполагается, что для муниципалитетов будут проводиться сессии по выработке стратегических направлений развития территории, в ходе которых будет выработана дорожная карта развития территории и сформулированы задачи для развития кадрового потенциала территории.

Кроме того, в рамках лаборатории планируется реализация ряда исследований по тематикам: «Компетенции наставника будущего», «Перспективные практики наставничества на промышленных предприятиях», «Направления оценки эффективности использования наставничества в организации».

### Заключение

Такова общая характеристика системы наставничества, которая позволяет сделать

вывод о том, что текущих наработок в этой области недостаточно для ответа на вызовы, брошенные перед нашей страной, регионами, отдельными организациями. Проведенный нами обзор практик ряда промышленных предприятий Свердловской области показал, что, несмотря на их результативность, ни одна из них не представляет собой системного решения, позволяющего решать проблемы и достигать цели всем задействованным субъектам системы наставничества в регионе.

Исходя из этого необходимо дальнейшее развитие системы наставничества, которая должна затрагивать все группы населения, начиная от детского возраста, заканчивая состоявшимися профессионалами, которые достигли апогея в своей профессиональной деятельности. Определение перспективных направлений развития наставничества невозможно без научно обоснованных мероприятий, определения перспективного видения всей системы общественных отношений. С нашей точки зрения, именно Лаборатория наставничества сможет реализовать подобные цели, оставаясь с одной стороны не вовлеченным субъектом, с другой – используя научно обоснованный инструментальный исследования.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Бевз Е. В. Наставничество как условие профессиональной подготовки бакалавров педагогического образования // Среднее профессиональное образование. – 2011. – № 9. – С. 8–10.
2. Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 7. – С. 57–64.
3. Бутенко В. С., Бутенко О. С. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации // Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – № 4. – С. 248–255.
4. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : избр. ст. / В. И. Даль ; совмещ. ред. изд. В. И. Даля и И. А. Бодуэна де Куртенэ ; [науч. ред. Л. В. Беловинский]. – М. : ОЛМА Медиа Групп, 2009. – 573 с.
5. Долгушева А. Н., Кадневский В. М., Сергиенко Е. И. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник Омского университета. – 2013. – № 4 (70). – С. 264–268.
6. Золотарева Н. Н. Наставничество как фактор становления молодого педагога // Образование в современной школе. – 2012. – № 8. – С. 9–11.
7. Иванова Н. Л., Патоша О. И. Наставничество как фактор самоопределения личности в бизнесе // Психология обучения. – 2012. – № 12. – С. 88–99.
8. Круглова И. В. Наставничество в повышении профессиональной компетентности молодого учителя // Педагогическое образование и наука. – 2007. – № 1. – С. 25–27.
9. Липецкий Ю. Как убить двух зайцев одним выстрелом или наставничество в условиях бизнеса // Управление персоналом. – 2007. – № 4. – С. 64–67.
10. Лопарева Д. Наставничество: возрождаем традиции // Кадровик. – 2008. – № 2–2. – С. 19–28.
11. Материалы совместного заседания Государственного совета и Комиссии при Президенте по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития России, 23 дек. 2013 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gosman.ru/politics?news=33753>.
12. Спасибкина С. Н. Наставничество как институт психологической адаптации иностранных студентов в российском вузе // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2005. – № 94. – С. 114–119.
13. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. – 2012. – № 9. – С. 77–83.
14. Урмина И. А., Горелова Н. Н. Наставничество, его значение в истории и современности // Социальная политика и социология. – 2010. – № 7 (61). – С. 85–94.
15. Buell C. Models of Mentoring in Communication // Communication review. – 2004. – № 53 (1). – С. 56–73.
16. Clutterbuck D. and Megginson D. Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture. – London : CIPD, 2005.

### REFERENCES

1. Bevez E. V. Nastavnichestvo kak uslovie professional'noy podgotovki bakalavrov pedagogicheskogo obra-

- zovaniya // Srednee professional'noe obrazovanie. – 2011. – № 9. – S. 8–10.
2. Brod R. Kouching i nastavnichestvo v professional'nom razvitii menedzherov: problemy i vozmozhnosti // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. – 2005. – № 7. – S. 57–64.
  3. Butenko V. S., Butenko O. S. Nastavnichestvo kak forma nepreryvnogo obrazovaniya i professional'noy samorealizatsii // Gumanitarnye i sotsial'nye nauki. – 2012. – № 4. – S. 248–255.
  4. Dal' V. I. Tolkovyy slovar' zhivogo velikorussskogo yazyka : izbr. st. / V. I. Dal' ; sovmeshch. red. izd. V. I. Dal'ya i I. A. Boduena de Kurtene ; [nauch. red. L. V. Belovinskiy]. – M. : OLMA Media Grupp, 2009. – 573 s.
  5. Dolgusheva A. N., Kadnevskiy V. M., Sergienko E. I. Nastavnichestvo kak pedagogicheskiy fenomen: istoriya i sovremennost' // Vestnik Omskogo universiteta. – 2013. – № 4 (70). – S. 264–268.
  6. Zolotareva N. N. Nastavnichestvo kak faktor stanovleniya molodogo pedagoga // Obrazovanie v sovremennoy shkole. – 2012. – № 8. – S. 9–11.
  7. Ivanova N. L., Patosha O. I. Nastavnichestvo kak faktor samoopredeleniya lichnosti v biznese // Psikhologiya obucheniya. – 2012. – № 12. – S. 88–99.
  8. Kruglova I. V. Nastavnichestvo v povyshenii professional'noy kompetentnosti molodogo uchitelya // Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka. – 2007. – № 1. – S. 25–27.
  9. Lipetskiy Yu. Kak ubit' dvukh zaytsev odnim vystrelom ili nastavnichestvo v usloviyakh biznesa // Upravlenie personalom. – 2007. – № 4. – S. 64–67.
  10. Lopareva D. Nastavnichestvo: vozrozhdaem traditsii // Kadrovik. – 2008. – № 2–2. – S. 19–28.
  11. Materialy sovmestnogo zasedaniya Gosudarstvennogo soveta i Komissii pri Prezidente po monitoringu dostizheniya tselevykh pokazateley sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii, 23 dek. 2013 goda [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.gosman.ru/politics?news=33753>.
  12. Spasibkina S. N. Nastavnichestvo kak institut psikhologicheskoy adaptatsii inostrannykh studentov v rossiyskom vuze // Nauchnyy vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta grahdanskoy aviatsii. – 2005. – № 94. – S. 114–119.
  13. Suleymanova N. Kak sdelat' nastavnichestvo effektivnym // Kadrovik. – 2012. – № 9. – S. 77–83.
  14. Urmina I. A., Gorelova N. N. Nastavnichestvo, ego znachenie v istorii i sovremennosti // Sotsial'naya politika i sotsiologiya. – 2010. – № 7 (61). – S. 85–94.
  15. Buell C. Models of Mentoring in Communication // Communication review. – 2004. – № 53 (1). – P. 56–73.
  16. Clutterbuck D. and Megginson D. Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture. – London : CIPD, 2005.