



<http://LLL21.petrSU.ru>

<http://petrsu.ru>

**Издатель**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Петрозаводский государственный университет»,  
Российская Федерация, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33

**Научный электронный ежеквартальный журнал  
НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: XXI ВЕК**

Выпуск 4 (28).  
Winter 2019

**Главный редактор**  
Т. А. Бабакова

**Редакционная коллегия**

Э. Ванхемпинг  
О. Грауманн  
С. А. Дочкин  
З. Б. Ефлова  
М. В. Иванова  
А. В. Москвина  
Е. А. Раевская  
Э. Рангелова  
В. В. Сериков  
И. З. Сквородкина  
А. П. Сманцер  
И. И. Сулима  
И. В. Филимоненко  
С. В. Шабеева

**Редакционный совет**

А. Г. Бермус  
Е. В. Борзова  
А. Виегерова  
Е. В. Игнатович  
А. Клим-Климашевска  
А. И. Назаров  
Е. И. Соколова

**Служба поддержки**

А. Г. Марахтанов  
Т. А. Каракан  
Е. В. Петрова  
Е. И. Соколова

**ISSN 2308-7234**

Свидетельство о регистрации СМИ Эл. № **ФС77-57767** от 18.04.2014

Решением Президиума ВАК журнал включен  
в Перечень рецензируемых научных изданий (с 09.08.2018 г., «Педагогические науки»)

Журнал зарегистрирован в информационных системах РИНЦ (договор 473-08/2013)  
и ERIH PLUS (18.06.15)

**Адрес редакции**

185910 Республика Карелия, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33, каб. 254а  
Электронная почта: [LLL21@petrsu.ru](mailto:LLL21@petrsu.ru)

**ЛОКТЮХИНА Наталья Викторовна**  
доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Академии труда и социальных отношений (г. Москва, Россия)

*loktn@mail.ru*

**НАЗАРОВА Ульяна Анатольевна**  
доктор экономических наук, директор ГАОУ ДПО РБ «Учебный центр ГСЗН» (г. Уфа, Россия)

*nazarovaua@mail.ru*

**ШАБАЕВА Светлана Владимировна**  
доктор экономических наук, директор Института экономики и права ПетрГУ (г. Петрозаводск, Россия)

*sigova@petrsu.ru*

## **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**Аннотация:** в статье показана актуальность в России и за рубежом такой кадровой технологии, как наставничество на рабочем месте. Представлен обзор российских и зарубежных практик, методов наставничества, опыт российских предприятий-лидеров по использованию наставничества.

Рассмотрены современные проблемы развития указанной кадровой технологии на предприятиях в России, включая: специфику стажеров, относящихся к поколению Z; специфику самих наставников; «формальное наставничество» и сложность измерения результата наставничества. Предложены направления решения проблем с учетом лучшего зарубежного опыта: формирование систем обучения наставников, обмен опытом наставничества, мотивация наставников. Показана необходимость принятия профессионального стандарта в сфере наставничества, а также развития соответствующей нормативно-правовой базы.

Для обоснования выводов и предложений авторами статьи был изучен опыт организации наставничества как в России, так и за рубежом, соответствующие локальные правовые акты, проведено интервьюирование с наставниками и стажерами, а также с руководителями предприятий и организаций, использующих систему наставничества.

**Ключевые слова:** наставничество на рабочем месте, обучение наставников, рынок труда, молодые специалисты, эффективность наставничества.

**Для цитирования:** Локтюхина Н. В., Назарова У. А., Шабаета С. В. Развитие системы наставничества: российский и зарубежный опыт // Непрерывное образование: XXI век. Выпуск 4 (28), 2019, DOI: 10.15393/j5.art.2019.5155.

**Loktyukhina N.,  
Nazarova U.,  
Shabaeva S.**

## **MENTORING SYSTEM DEVELOPMENT: RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE**

**Abstract:** the article shows the relevance in Russia and abroad of such personnel technology as mentoring on the workplace. A review of Russian and foreign practices and methods of mentoring, the experience of Russian enterprises-leaders in the use of mentoring is presented.

Actual problems of the development of the mentioned personnel technology at industrial enterprises in Russia are considered, including the specifics of trainees related to the «Generation Z»; the specifics of the mentors themselves; «Formal mentoring» and the difficulty of measuring the outcome of mentoring. Directions for their solution are proposed taking into account the best foreign experience: the design of mentor training systems, the exchange of mentoring experience, and mentor motivation. The authors showed the need for professional standard implementation in the field of mentoring, as well as develop an appropriate legislative framework.

To substantiate the conclusions and suggestions, the authors studied the experience of organizing mentoring both in Russia and abroad, relevant local legal acts, conducted interviews with mentors and interns, as well as with heads of enterprises and organizations using the mentoring system.

**Key words:** workplace mentoring, mentor training, the labour market, young professionals, effectiveness of mentoring.

### **Актуальность исследования**

Для эффективного функционирования предприятий и организаций, успешного развития персонала особое значение приобретает система наставничества, понимаемая в широком смысле как отношения, где опытный или более сведущий человек помогает менее опытному или менее сведущему усвоить определенные компетенции [1]. Наставничество представляет собой распространенный и эффективный метод обучения, который используется в России с начала 30-х гг. XX в. Метод является формой адаптации и развития не только нового персонала в современных организациях, но и уже занятого персонала.

Эмпирически доказано, что эффективно работающая система наставничества дает экономический и социальный эффект, ощутимый для работодателя, работника и государства, заключающийся в следующем:

- развитие системы адаптации персонала на рабочем месте, передача знаний и формирование трудовых навыков;
- повышение профессионального уровня и навыков всех сотрудников, вовлеченных в наставничество, включая наставников;
- повышение производительности труда, уменьшение текучести персонала, рост уровня доходов и профессиональной реализации каждого сотрудника.

В свете современных новаций по повышению пенсионного возраста возникают дополнительные положительные эффекты наставничества, а именно:

- снижение конфликтности между поколениями посредством обучения наставников технологиям профилактики конфликтов с молодежью;
- возникновение альтернативной возможности занятости сотрудников старшего поколения в условиях, когда их производительность по основному функционалу снизилась, а пенсионный возраст еще не наступил.

С учетом актуальности для российских предприятий и организаций системы наставничества далее, в рамках настоящей статьи, рассмотрены основные тренды и проблемы наставничества, предложены направления решения последних. Для обоснования выводов и предложений авторами статьи был изучен опыт организации наставничества в России и за рубежом, соответствующие локальные правовые акты. Проведено интервью с наставниками и стажерами, а также с руководителями предприятий и организаций, использующих систему наставничества. В качестве одного из основных регионов для исследования выступила Республика Башкортостан, поскольку в данном регионе уже успешно

реализованы программы обучения наставников в рамках регионального проекта «Реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения “Старшее поколение”».

### **Тенденции и проблемы развития системы наставничества**

В настоящее время повышение интереса к институту наставничества обусловлено следующими трансформационными процессами в сфере труда.

Во-первых, глобальный тренд, направленный на экономию денежных и временных ресурсов, стремительное внедрение новых технологий, высокий темп жизни сокращают время для обучения, делая более выгодным обучение и адаптацию на рабочем месте. В связи с этим активное развитие получают новые формы обучения: дистанционное и модульное, кейс-обучение, классическое наставничество и его вариации – «баддинг» («buddying»), «быть тенью» («shadowing») и пр.

Наставничество и его формы дают и экономический эффект, исходя из того, что затраты на систему наставничества меньше, чем на традиционные методы развития персонала (подготовку, переподготовку, повышение квалификации, участие в семинарах и тренингах и т. п.).

Во-вторых, увеличение пенсионного возраста и реализация на государственном уровне федерального проекта «Старшее поколение» создают условия для перехода работников старшего возраста в категорию наставников. Действительно, пожилой работник зачастую бывает гораздо эффективнее в функции наставника, нежели в статусе рядового сотрудника. А если он еще прошел обучение наставничеству и получил инструменты андрогогики, например, в рамках проекта «Старшее поколение», то его ценность как наставника может многократно превышать его ценность как работника.

В-третьих, в настоящее время особо актуален феномен зеркальных нейронов. По данным журнала «The Economist», один из основных трендов в развитии науки, затраты на который ежегодно растут в геометрической прогрессии, – это исследования зеркальных нейронов. Зеркальные нейроны представляют собой нейроны головного мозга, которые возбуждаются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другими [11]. Из этого следует, что в развитии профессионализма помогает не столько прямое обучение, сколько наблюдение за профессиональным выполнением. Не случайно одной из популярных форм наставничества становится «shadowing» (по некоторым данным, этот метод используют 71 % английских компаний). Дословный перевод термина – «быть тенью». Суть же состоит в том, что стажер просто наблюдает за работой наставника (как делали юные подмастерья в давние времена). По нашему мнению, этот метод наиболее экономичен (ведь наставник не отрывается от своей текущей работы), но лучше, если он будет использоваться лишь на первом этапе, не исключая в дальнейшем ввода в действие традиционных методов наставничества с активной обратной связью.

Таким образом, все три вышеобозначенных тренда актуализируют инструмент наставничества в условиях современного социально-экономического развития.

Несмотря на явные преимущества наставничества, его применение связано с рядом трудностей. Одна из главных трудностей – это специфика стажеров, относящихся к так называемому поколению Z. Поколение Z, или «миллениалы», по мнению исследователей, отличается самоуверенностью и отрицанием авторитетов, особенно если «авторитеты» не обладают присущей им цифровой грамотностью [3].

Вторая трудность внедрения системы наставничества – это «формальное наставничество». Данная ситуация складывается, когда на предприятии проводится некоторая работа, принимаются документы (в частности, положения о наставничестве), но в силу нехватки времени и рутины активность в этом вопросе постепенно затихает. Так, авторский опрос сотрудников двух промышленных предприятий Республики Башкортостан, где внедрена система наставничества (было опрошено более 100 человек «предпенсионеров», обучающихся в рамках проекта «старшее поколение»), показал, что четвертая часть (23 %) ничего не знали о наставничестве и около двух третей (62 %) не изучали документы предприятия по наставничеству.

Третья трудность, которую называют российские исследователи и практики, связана с сотрудниками, принявшими на себя роль наставника. Отмечается, что происходит снижение их рабочей эффективности, увеличение общей трудовой нагрузки, явно видна недостаточность опыта педагогического взаимодействия и, как следствие, неструктурированная подача информации, отсутствие педагогических алгоритмов обучения [2].

И четвертая трудность реализации системы наставничества заключается в сложности измерения результата эффективности обучения и слабой оцифрованности процесса, не позволяющей реально оценить достигаемый прогресс.

Таким образом, наставничество характеризуется сильными и слабыми сторонами. Усилить его позиции смогут эффективный методический базис и адаптация передового зарубежного опыта, позволяющие сделать данную систему инновационной и технологичной.

### **Совершенствование системы обучения наставников**

Для преодоления вышеуказанных трудностей, повышения эффективности процесса наставничества на предприятиях и в организациях авторами настоящей статьи предлагаются меры по совершенствованию обучения системы наставников. В основу разработки предложений по совершенствованию системы наставничества лег авторский опрос «Предпенсионер как наставник», проведенный с февраля по сентябрь 2019 г. в организациях Республики Башкортостан, участвующих в обучении сотрудников предпенсионного возраста в рамках программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения «Старшее поколение» (табл. 1). Опрос проводился методом анкетирования.

**Характеристики социологического опроса  
«Предпенсионер как наставник»**

Наименование организации	Сфера деятельности	Образовательная программа	Количество опрошенных сотрудников, чел.
ЗПИ «Альтернатива»	Производство пластмассовых изделий	«Мастер-наставник»	90
АО «Белебеевский молочный комбинат»	Пищевое производство	«Технологии роста производительности труда. Наставничество и коммуникации»	60
АО «БЭСК»	Электросетевая компания	«Практическая психофизиология труда»	15
Санаторий «Ассы»	Сфера услуг	«Международный и российский сервис»	10
Итого			175

Результаты опроса подтвердили обозначенные выше проблемы и позволили выявить следующие ключевые аспекты системы наставничества (табл. 2).

Таблица 2

**Результаты социологического опроса «Предпенсионер как наставник»**

Вопрос анкеты	Лидирующие ответы	Выводы
Что необходимо предпринять в первую очередь, чтобы улучшить систему наставничества в вашей организации?	Обучать наставников (87 %) Доплачивать наставникам (83 %) Выделить наставникам время (облегчить загрузку основной работой) (73 %) Проявлять уважение к наставникам (70 %)	Обучение видится предпенсионерами как необходимый ресурс успешного наставничества
Какие курсы из образовательной программы были особенно полезны для Вас как для наставника?	Теория поколений (67 %) Управление конфликтом (65 %) Цифровая грамотность (59 %) Ораторское мастерство и искусство убеждения (54 %)	Мы недооцениваем остроту ценностных конфликтов между поколениями, и это зона для обширной работы
Какие умения и качества характера, на Ваш взгляд, нужно развивать Вам как наставнику?	Умение доходчиво объяснять, учить (88 %) Терпение (67 %) Лидерство (56 %)	Наставники приходят к пониманию, что их профессиональные компетенции не гарантируют успешной передачи знаний и навыков стажерам
Довольны ли Вы обучением как наставник?	Да, обучение было очень полезно для моей роли наставника (100 %)	Наставники очень ценят, когда проводится работа по развитию их компетенций

В ходе опроса отраслевой специфики не было зафиксировано, хотя опрос носил пилотный характер и не включал в себя квотную выборку по отраслям.

Таким образом, мы видим, что наставнику целесообразно обладать современными методиками передачи знаний и навыков, постоянно повышать свою квалификацию, пользоваться авторитетом у подопечного, для чего необходимо учитывать соответствующие психологические аспекты. Молодые специалисты (основная целевая аудитория наставников) также меняются, становясь более требовательными, стремятся к быстрому карьерному росту, свободе и независимости [4]. Новой молодежи должен соответствовать и наставник, иначе он будет ей не интересен и возникнут так называемые «неэффективные наставнические пары» [13].

Для решения обозначенных задач необходимы специальные методики наставничества и система обучения наставников.

В настоящее время ряд консалтинговых компаний занимается организацией систем наставничества на предприятиях и в организациях, предлагает различные программы и тренинги для наставников [5]. Однако обучение наставников не носит массового характера, в основном технология наставничества осуществляется по старинке, когда к опытному сотруднику прикрепляется более молодой.

В связи с этим можно выделить два подхода, которые не исключают, а скорее дополняют друг друга. Первый подход, при котором предприятие внедряет целостную систему наставничества, опираясь на зарекомендовавшие себя методики, например, такие, как TWI. Данная система была создана в 1940 г. в рамках японского менеджмента и активно практикуется им до сих пор, выступая частью бережливого производства. В ее основе – методология Чарльза Алена для обучения в области кораблестроения, которая включала такие этапы, как «подготовь», «действуй», «проверяй», «воздействуй». В настоящее время система TWI подразумевает следующие блоки: рабочий инструктаж, методы работы, рабочие отношения и разработка программ обучения [8].

Второй подход связан с подготовкой профессиональных наставников, владеющих всем необходимым инструментарием и обладающих высоким уровнем компетенций наставника. Основываясь на анализе российской и зарубежной практики, а также результатах авторского опроса, полагаем, что такие компетенции должны быть представлены тремя неотъемлемыми группами, рассмотренными далее.

1. Компетенции self-менеджмента: стрессоустойчивость, управление временем, собственным энергетическим потенциалом и т. п. Это очень важный блок компетенций, поскольку если сам наставник не является образцом, вряд ли он будет примером для своих подопечных.

2. Компетенции бизнес-тренера, или навыки андрогогики – обучения взрослых. Он включает в себя знания и техники воздействия на сознание, технологии формирования навыка, методы мягкого воздействия на мотивационные и ценностные структуры стажеров. В настоящее время данный блок обогащается новыми разработками в области архитектуры выбора [9].

3. Коммуникативные компетенции, включающие в себя освоение технологий коммуникаций во взрослой позиции, приобретение навыка управления конфликтными ситуациями и базовыми знаниями в области практической психологии. Также в этом блоке отдельным элементом должны встраиваться дисциплины, направленные на освоение коммуникаций в информационной среде, в том числе навыки общения посредством социальных сервисов. Причем для современных наставников данный блок должен предусматривать знакомство со спецификой поколений Y и Z, что облегчит им адаптацию к новым ценностным структурам современной молодежи.

Если совместить эти два подхода, то можно прийти к выводу, что полноценная подготовка наставников должна включать как развитие вышеобозначенных компетенций, так и освоение и внедрение системы наставничества по типу системы TWI.

В настоящее время система TWI успешно внедряется и реализуется на ряде предприятий России, например на АО «Московское машиностроительное предприятие им. В. В. Чернышева» [8].

В Республике Башкортостан определенным толчком к распространению системы наставничества по методу TWI стало участие в федеральных программах «Старшее поколение» и «Повышение производительности труда» в рамках национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости населения». Так, программу обучения наставников по системе TWI успешно реализовали АО «СТЕКЛОНИТ» и в настоящее время ЗПИ «Альтернатива». При этом «СТЕКЛОНИТ» получил, в том числе и от внедрения данной системы, в течение года рост производительности труда на 15 %.

Видится, что такое комплексное и основательное обучение наставничеству, включающее и компетентностный, и технологический уровни, должно стать важнейшей задачей современного промышленного предприятия. Особенно важно это для сотрудников старших возрастов, так как именно наставничество способно эффективно задействовать их в производственной жизни долгие годы.

### **Измерение успеха системы наставничества**

Для преодоления проблемы слабой измеримости результата / эффективности обучения и низкой оцифрованности процесса также предлагается обратиться к европейскому опыту, хорошо зарекомендовавшему себя.

Европейский опыт показывает, что есть несколько способов отследить успех программы наставничества. Один из самых простых и не требующих существенных затрат для применения включает в себя пять составляющих [12; 18].

1. Измерение взаимодействия. Данный процесс является несколько субъективным, поэтому целесообразно наставнику и ученику устанавливать свои собственные ожидания в начале программы. Измерение этого взаимодействия может быть реализовано, например, через отслеживание фактических коммуникаций, включая встречи, консультации, набор задач и событий.

2. Постановка и достижение индивидуальных целей. Отслеживание целей – это хороший способ измерить успех программы, поскольку он ориентирован на результат. В рамках наставничества истинная мера успеха заключается в том, прогрессируют ли подопечные (и, возможно, наставники) каким-то конкретным



образом. Отслеживание целей довольно эффективно, потому что цели изначально поставлены, а затем либо достигнуты, либо нет.

3. Организационные цели. Аналогично можно ставить цели для всей организации. Например, возможно установить организационную цель для конкретной программы наставничества, связанную с обеспечением преемственности, развитием лидерства или повышением закрепляемости сотрудников в компании.

4. Удовлетворенность сотрудников. Достаточно простой способ отследить успех любой программы на рабочем месте (включая наставничество) – это провести опрос сотрудников. При этом узнать, насколько они удовлетворены программой. Если сотрудники удовлетворены результатами наставничества, то можно достаточно уверенно предположить, что результат положительный.

5. Отслеживание успеха программы наставничества. Необходимо консолидировать данные, подтверждающие успех реализуемой программы наставничества: о вовлеченности в программу, удовлетворенности сотрудников, развитии сотрудников и достижении целей организации.

Важно также иметь в виду, что при постановке любой цели необходимо использовать технологию SMART (СМАРТ) – современный подход к постановке работающих целей [14]. SMART является аббревиатурой слов: конкретный (Specific), Measurable (измеримый), Achievable (достижимый), Relevant (значимый), Time bound (ограниченный во времени).

Таким образом, каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей. Эта система позволяет уже на этапе целеполагания консолидировать имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

Таким образом, анализ зарубежного опыта свидетельствует о том, что наставничество активно применяется во всем мире, а сам институт наставничества динамично развивается в соответствии с требованиями времени и конкретного государства либо организации.

Если говорить о применимости зарубежного опыта в оценке эффективности программ обучения наставников, то в отечественной практике в рамках проекта «Старшее поколение» в Республике Башкортостан некоторые аспекты уже реализуются. Так, в качестве организационных целей компаниям, участвующим в проекте, поставлена цель стопроцентного сохранения занятости наставников в течение года, при этом данный показатель будет отслеживаться и в дальнейшем. Для компаний, реализовавших программу по наставничеству в рамках проекта «Повышение производительности труда», поставлены показатели роста производительности труда, которые были достигнуты. Также в обязательном порядке во всех практиках по обучению наставничеству, реализованных в Республике Башкортостан, делался срез удовлетворенности персонала – наставников, участвующих в обучении по каждому блоку и в целом по программе, который показал стопроцентную удовлетворенность участников всеми параметрами образовательного процесса (табл. 2). При этом взять на вооружение зарубежный опыт по такому направлению, как целеполагание, видится

весьма полезным. Единственный минус такой оценки в том, что в условиях непредсказуемости внешней и внутренней среды достижение целей становится многофакторным и не определяется исключительно качеством реализации системы наставничества.

### **Обмен опытом наставничества**

К сожалению, приходится констатировать тот факт, что сегодня отсутствует площадка для обмена опытом и лучшими практиками наставничества, существует недостаток востребованных методик наставничества, разобщенность профессионального сообщества в данной сфере (предприятия и организации, учреждения образования, наставники, эксперты и др.).

При этом в последнее время целый ряд авторитетных организаций обратились к тематике наставничества. Так, Агентство стратегических инициатив (АСИ) в Региональном стандарте кадрового обеспечения промышленного роста определяет институт наставничества как необходимое условие реализации механизмов практико-ориентированной (дуальной) модели обучения [10]. В развитие этого направления АСИ провело первый всероссийский форум «Наставник – 2018», собравший несколько тысяч человек. Окружные форумы «Наставник» прошли во всех федеральных округах. Президент Российской Федерации В. В. Путин встретился с участниками форума «Наставник» в феврале 2018 г. Указом Президента Российской Федерации учрежден знак отличия «За наставничество».

Проект «Развитие системы наставничества на предприятиях и в организациях России» реализуется с января 2017 г. и объединил команду профессионалов из регионов России, руководителей организаций, развивающих систему наставничества и наставников.

Общественная организация «Объединение наставников» объединяет около 200 менторов (государственные служащие, руководители структурных подразделений организаций). Вместе с тем данный проект скорее не о наставничестве на производстве, а о поддержке молодежных проектов наставниками. Объединение в рамках конгресса «Профессиональная траектория» организовало Всероссийский форум наставников России: «RE – наставничество: перезагрузка поколений» (30 ноября 2017 г., Москва).

«Союз наставников по повышению производительности труда» учрежден в апреле 2018 г. в Москве при поддержке Минэкономразвития России и по инициативе нескольких организаций. Основная цель Союза – координация деятельности членов профессионального сообщества наставников по разработке, внедрению, применению наставничества на производстве, содействию повышению производительности труда. Союз ведет группу в социальной сети Facebook (<https://www.facebook.com/groups/298683934119789/>), где публикуются новости, примеры документов по наставничеству, есть возможность обмениваться опытом и поделиться мнениями.

Есть Центр наставничества и в Республике Башкортостан. Также с 30 апреля 2019 г. решением Республиканской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений принято положение о республиканском конкурсе «Лучший наставник».

Невзирая на такую активную деятельность, участники системы наставничества говорят о разобщенности элементов системы наставничества (органы власти, прорабатывающие вопросы развития института наставничества; предприятия и организации, развивающие систему наставничества; консалтинговые фирмы, оказывающих услуги по постановке системы наставничества в организациях; образовательные организации, реализующие программы обучения наставников; общественные структуры).

Отмечается недостаток или отсутствие системы взаимодействия и обратной связи между органами власти, отвечающими за развитие института наставничества, и профессиональным сообществом (предприятиями и организациями, учреждениями образования, наставниками).

В ситуации, когда интернет становится основным источником информации, назрела необходимость создания интерактивной интернет-площадки для накопления и обмена лучшими практиками наставничества. К примеру, портал Центра наставничества Республики Башкортостан мог бы стать такой площадкой в рамках региона, но в настоящее время он не наполнен качественным контентом.

Кроме того, важным шагом представляется формирование сети территориально-отраслевых центров наставничества. Для обучения современным методикам наставничества, разработки методик важно, чтобы такие структуры позволяли обучаться дистанционно и давали широкие возможности для развития в данном направлении.

Более того, немаловажным представляется учет опыта зарубежных ассоциаций и программ наставничества. Лидер в этом направлении – США. Наиболее известными являются следующие ассоциации.

1. С 1997 г. в США развивается Международная ассоциация наставников (ИМА) [19]. Ее цель – быть основным ресурсом для развития человеческого потенциала посредством наставничества. Миссия – предоставить возможности сетевого взаимодействия и поделиться практиками и исследованиями для аккредитации программ наставничества и развития отношений наставничества.

2. Другая ассоциация – «Стандарт наставничества» (Mentoring Standard [15]) – с 2015 г. создает программы наставничества, улучшает и отмечает наставничество, а также работает над созданием лучших международных практик и мер как для наставников, так и для программ наставничества.

#### **Система мотивации наставников**

Нельзя не затронуть такое узкое место наставничества, как недостаточная мотивация людей, выбранных на эту почетную роль. Действительно, рабочую эффективность наставника снижают его недостаточная мотивация, отсутствие чувства сопричастности к решению важных социально-экономических задач.

Важно понимать, что как только сотрудник соглашается взять на себя функцию наставника, то у него возникает ряд преимуществ:

- самопознание и самоутверждение через оказание помощи другим;
- изучение дополнительных областей жизни, о которых он иначе не знал бы;
- эмоциональная сопричастность успеху, когда подопечный достигает цели;
- укрепление отношений, рост доверия и общения на всех уровнях.

В связи с этим мотивационное воздействие здесь может быть двух видов: моральное (через повышение профессионального статуса наставника) и материальное. Рассматривая первый вид (повышение профессионального статуса наставника), отметим, что определенные положительные сдвиги в этом направлении есть. Важным шагом (но далеко не единственным необходимым) здесь стало учреждение Указом Президента Российской Федерации от 02.03.2019 г. № 94 знака отличия «За наставничество».

Способствовать повышению общественного статуса наставника могут также следующие меры:

- организация конкурсов по наставничеству на региональном, отраслевом и общероссийском уровнях («Лучший наставник» и «Лучшие практики наставничества»);

- различные виды моральной мотивации наставников на уровне предприятий и организаций, поощрение на отраслевом и региональном уровнях (благодарственные письма, грамоты, награды, информирование о наставничестве в СМИ);

- мониторинг правоприменительной практики и формирование общественных инициатив по совершенствованию правовых актов и государственных программ в целях развития наставничества;

- вовлечение в развитие системы наставничества отраслевых союзов, общественных организаций, союзов работодателей и др.

Второй вид – система материальной мотивации наставников. На сегодня, это показывает анализ локальных нормативных актов предприятий и организаций, есть несколько вариантов, как оплачивать человеку работу наставником. Первый вариант – стимулирующая надбавка за наставничество, в случае если это дополнительная функция работника. Размер надбавки может быть установлен в твердой сумме или в процентах от оклада. Размер надбавки может определяться с учетом количества прикрепленных к наставнику работников и уровня их профессиональной подготовки. Возможно премирование наставника по итогам эффективности работы его подопечного. Второй вариант – доплата за совместительство в качестве наставника, если такая позиция предусмотрена штатным расписанием.

Следует отметить, что в подавляющем большинстве случаев наставничество является дополнительной функцией работника. Лишь в ряде компаний вводится специальная позиция в штатное расписание. Например, в компании ИКЕЯ она получила название «специалиста по обучению».

В целом на сегодня можно констатировать недостаточное внимание к оплате труда наставников. В публичном пространстве больше информации о конкурсах по наставничеству и почетных знаков за наставничество, чем призывов оплачивать по заслугам труд наставников. Вопросы оплаты труда наставников слабо отражены в документах профсоюзов, в соглашениях социального партнерства.

В то же время интересными в связи с этим представляются результаты исследований зарубежных коллег о факторах мотивации наставников [7]. В частности, польские ученые подтвердили высокую склонность менеджеров к

наставничеству. Кроме того, они доказали, что внутренней мотивацией является склонность к наставничеству, тогда как внешняя мотивация слаба. В связи с этим неудивительно, что дополнительное вознаграждение не мотивировало менеджеров брать на себя функцию наставников.

Основываясь на наблюдаемом поведении и важности мотивационных факторов, указанное исследование содержит ценные рекомендации по подбору наставников. Склонность к наставничеству является главным фактором, определяющим весь дальнейший успех программы наставничества.

### **Разработка профессионального стандарта наставника**

Сейчас в России активно внедряется система профессиональных стандартов – характеристик квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Профессиональные стандарты будут ближе к конкретной области деятельности, где применяется труд работника с определенным образованием. В данной связи возникает вопрос о разработке профессионального стандарта в области наставничества.

Идея разработки такого профессионального стандарта была поддержана на заседании круглого стола «Наставничество в социально-трудовой сфере», организованного в июне 2019 г., Совета по профессиональным квалификациям в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения.

Профессиональный стандарт может сыграть хорошую роль в развитии наставничества, поскольку позволит формализовать требования к наставнику, увеличит эффективность работы, даст толчок развитию программ подготовки наставников и разработке соответствующих методик. Соответствие профстандарту повысит статус и, что выглядит логичным, вознаграждение наставника.

Здесь также важно учитывать зарубежный опыт. Наиболее известны сегодня стандарты наставников для учителей начальной школы. Например, в Великобритании существуют Национальные стандарты для наставников в области подготовки учителей в начальной школе (ИТТ) (National Standards for school-based initial teacher training (ИТТ) mentors) [16]. Основная их цель – способствовать большей последовательности в практике наставников путем определения эффективных характеристик наставничества, ведущих, в свою очередь, к тому, чтобы стажеры превратились в эффективных учителей. Стандарты наставника включают четыре важнейших раздела: личные качества; обучение; профессионализм; саморазвитие и работа в партнерстве.

В США существует стандарт, разработанный в штате Северная Каролина (North Carolina Mentor Standards) [17], который предполагает, что наставник дает пример начинающему учителю в качестве лидера, устанавливает отношения доверия и уважения с внешним окружением, помогает лучше понять преподаваемые предметы и методики обучения и проч.

Итак, на сегодня система наставничества переживает «второе рождение» – вновь воспринимается бизнесом как прогрессивная кадровая технология, находится в центре внимания государства и общества. Причины такого внимания обусловлены современными тенденциями: трендом экономии ресурсов, увеличением пенсионного возраста, развитием теории зеркальных нейронов, феноменом «обратного наставничества» и др.

В последнее время много говорится о так называемом «управлении знаниями», и у него много разных определений. Однако истинные знания, которые наиболее важны для предприятия / организации, находятся в головах людей. Опыт, идеи и вклад, которые могут внести люди, должны быть изложены наиболее позитивным, конструктивным и мотивационным способом. Наставничество является наиболее эффективным, мощным и долговременным методом достижения этой цели.

Таким образом, высокое качество наставничества меняет жизнь. Традиционно наставничество адресовано категории новых сотрудников. Новый взгляд на наставничество – это способ непрерывного обучения и постоянного развития сотрудников.

Оптимальным подходом к обучению наставничеству на современном промышленном предприятии представляется обучение, включающее компетентностный уровень (развитие комплекса надпрофессиональных компетенций и навыков обучения взрослых) и технологический уровень (подготовка профессиональных наставников по системам, аналогичным TWI).

Необходимо сформировать систему обмена опытом и лучшими практиками наставничества за счет развития специального общественного движения, создания интерактивной интернет-площадки, формирования сети территориально-отраслевых центров наставничества.

Требуется разработка систем мотивации наставников, предусматривающая моральную мотивацию (через повышение статуса наставника) и материальную мотивацию. Данные вопросы необходимо оговаривать в специальных локальных актах предприятий и в соглашениях социального партнерства.

Разработка и принятие профессионального стандарта в сфере наставничества сыграют хорошую роль в развитии наставничества, поскольку это позволит формализовать требования к наставнику, увеличить эффективность его работы, будет способствовать развитию программ подготовки наставников и разработке соответствующих методик.

Необходимость развития системы наставничества является толчком для развития соответствующей нормативной правовой базы, включая: возможные изменения в трудовом законодательстве, положения соглашений системы социального партнерства, пакета методических рекомендаций по наставничеству, локальных актов предприятий.

#### **Список литературы**

1. Алябьева, Т. А. Наставничество как один из эффективных способов обучения и развития персонала / Т. А. Алябьева, А. Б. Корешкова, Е. С. Горшкова, И. А. Горькова, М. М. Фетисова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10-1. – С. 119–121.
2. Ангеловская, С. К. Теоретические подходы к проблеме наставничества в профессиональном образовании / С. К. Ангеловская // Наставничество в системе среднего профессионального образования – Копейск : Издательство ГБПОУ «Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова», 2017. – С. 5–9.
3. Кочеткова, А. Минус игрек / А. Кочеткова // Бизнес журнал. – 2014. – № 2 (160). – С. 24–26.

4. Локтюхина, Н. В. Повышения уровня занятости молодежи в контексте специфики современного рынка труда / Н. В. Локтюхина // Сборник докладов VII Социального форума «Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития». – Москва : РИТМ, 2017. – С. 34–39.
5. Талер, Р. Архитектура выбора / Р. Талер, К. Санстейн. – Москва : «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 240 с.
6. Храмов, Е. В. Разработка и апробация программы наставничества / Е. В. Храмов // Инновационное развитие. – 2017. – № 2 (7). – С. 99–101.
7. Małota, W. Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organisations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor / W. Małota // Journal of Management and Business Administration. Central Europe. – 2017. – Vol. 25. – №. 4. – P. 119–143.
8. «Академия продаж» Центр обучения и развития [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – [Москва], [2019]. – URL: <https://salesacademy.com.ua/content/обучение-по-методу-shadowing>. – (дата обращения 18.06.2019).
9. Официальный сайт АО «Московское машиностроительное предприятие имени В. В. Чернышева» [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – [Москва], [2018]. – URL: [http://www.avia500.ru/staff\\_24\\_47](http://www.avia500.ru/staff_24_47) – (дата обращения 18.06.2019).
10. Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста / [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – [Москва], [2018]. – URL: <http://asi.ru/staffing/standard/> – (дата обращения 19.06.2019).
11. Федеральная служба государственной статистики Итоги выборочного обследования рабочей силы / III квартал 2018 года. Москва [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – [Москва], [2018]. – URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_114009703876](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_114009703876). – (дата обращения 11.04.2019).
12. Briony Liber. What are the challenges in a mentor-mentee relationship? Jan. 31, 2018 [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – URL: <https://www.brionyliber.com/post/what-are-the-challenges-in-a-mentor-mentee-relationship> – (дата обращения 18.07.2019).
13. Business Mentoring Matters. 7 Common Challenges in Mentoring Relationships. Feb. 13, 2018. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – URL: <https://www.managementmentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/7-common-challenges-in-mentoring-relationships> – (дата обращения 19.06.2019).
14. Duncan Haughey. SMART GOALS [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php> – (дата обращения 1.06.2019).
15. Mentoring standard [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <http://www.mentoringstandard.com/about-us/> – (дата обращения 19.06.2019).
16. National Standards for school-based initial teacher training (ITT) mentors. 06.2016. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/536891/Mentor\\_standards\\_report\\_Final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536891/Mentor_standards_report_Final.pdf) – (дата обращения 9.06.2019).
17. North Carolina Mentor Standards [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <http://www.dpi.state.nc.us/docs/educatoreffectiveness/regional/jobfairs/nc-mentor-standards.pdf> – (дата обращения 18.05.2019).
18. STRATEGIES TO ADDRESS MENTORING CHALLENGES. UW Institute for Clinical and Translational Research [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://ictr.wisc.edu/mentoring/strategies-to-address-mentoring-challenges/> – (дата обращения 12.04.2019).
19. The International Mentoring Association [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://mentoringassociation.org/> – (дата обращения 27.06.2019).

## References

1. Aljab'eva, T. A. Nastavnichestvo kak odin iz jeffektivnyh sposobov obuchenija i raz-vitija personala / T. A. Aljab'eva, A. B. Koreshkova, E. S. Gorshkova, I. A. Gor'kova, M. M. Fetisova // *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij*. – 2013. – № 10-1. – S. 119–121.
2. Angelovskaja, S. K. Teoreticheskie podhody k probleme nastavnichestva v professional'nom obrazovanii / S. K. Angelovskaja // *Nastavnichestvo v sisteme srednego professional'nogo obrazovanija – Kopejsk : Izdatel'stvo GBPOU «Kopejskij politehnicheskij kolledzh imeni S. V. Hohrjakova»*, 2017. – S. 5–9.
3. Kochetkova, A. Minus igrek / A. Kochetkova // *Biznes zhurnal*. – 2014. – № 2 (160). – S. 24–26.
4. Loktjuhina, N. V. Povyshenija urovnja zanjatosti molodezhi v kontekste specifiky sovremennogo rynka truda / N. V. Loktjuhina // *Sbornik dokladov VII Social'nogo foruma «Rynok truda i politika zanjatosti: sostojanie i perspektivy razvitija»*. – Moskva : RITM, 2017. – S. 34–39.
5. Taler, R. Arhitektura vybora / R. Taler, K. Sanstejn. – Moskva : «Mann, Ivanov i Ferber», 2017. – 240 s.
6. Hramov, E. V. Razrabotka i aprobacija programmy nastavnichestva / E. V. Hramov // *Inovacionnoe razvitie*. – 2017. – № 2 (7). – S. 99–101.
7. Małota, W. Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organisations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor / W. Małota // *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*. – 2017. – Vol. 25. – №. 4. – P. 119–143.
8. «Akademija prodazh» Centr obuchenija i razvitija [Jelektronnyj resurs] – Jelektron. dan. – [Moskva], [2019]. – URL: <https://salesacademy.com.ua/content/obuchenie-po-metodu-shadowing>. – (data obrashhenija 18.06.2019).
9. Oficial'nyj sayt AO «Moskovskoe mashinostroitel'noe predpriatie imeni V. V. Chernysheva» [Jelektronnyj resurs] – Jelektron. dan. – [Moskva], [2018]. – URL: [http://www.avia500.ru/staff\\_24\\_47](http://www.avia500.ru/staff_24_47) – (data obrashhenija 18.06.2019).
10. Regional'nyj standart kadrovogo obespechenija promyshlennogo rosta / [Jelektronnyj resurs] – Jelektron. dan. – [Moskva], [2018]. – URL: <http://asi.ru/staffing/standard/> – (data obrashhenija 19.06.2019).
11. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki Itogi vyborochnogo obsledovanija rabochej sily / III kvartal 2018 goda. Moskva [Jelektronnyj resurs] – Jelektron. dan. – [Moskva], [2018]. – URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_114009703876](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_114009703876). – (data obrashhenija 11.04.2019).
12. Briony Liber. What are the challenges in a mentor-mentee relationship? Jan. 31, 2018 [Jelektronnyj resurs] – Jelektron. dan. – URL: <https://www.brionyliber.com/post/what-are-the-challenges-in-a-mentor-mentee-relationship> – (data obrashhenija 18.07.2019).
13. Business Mentoring Matters. 7 Common Challenges in Mentoring Relationships. Feb. 13, 2018. [Jelektronnyj resurs] – Jelektron. dan. – URL: <https://www.managementmentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/7-common-challenges-in-mentoring-relationships> – (data obrashhenija 19.06.2019).
14. Duncan Haughey. SMART GOALS [Jelektronnyj resurs]. – Jelektron. dan. – URL: <https://www.projectsmaart.co.uk/smart-goals.php> – (data obrashhenija 1.06.2019).
15. Mentoring standard [Jelektronnyj resurs]. – Jelektron. dan. – URL: <http://www.mentoringstandard.com/about-us/> – (data obrashhenija 19.06.2019).
16. National Standards for school-based initial teacher training (ITT) mentors. 06.2016. [Jelektronnyj resurs] – Jelektron. dan. – URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/536891/Mentor\\_standards\\_report\\_Final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536891/Mentor_standards_report_Final.pdf) – (data obrashhenija 9.06.2019).
17. North Carolina Mentor Standards [Jelektronnyj resurs]. – Jelektron. dan. – URL: <http://www.dpi.state.nc.us/docs/educatoreffectiveness/regional/jobfairs/nc-mentor-standards.pdf> – (data obrashhenija 18.05.2019).



18. STRATEGIES TO ADDRESS MENTORING CHALLENGES. UW Institute for Clinical and Translational Research [Elektronnyj resurs]. – Jelektron. dan. – URL: <https://ictr.wisc.edu/mentoring/strategies-to-address-mentoring-challenges/> – (data obrashhenija 12.04.2019).

19. The International Mentoring Association [Elektronnyj resurs]. – Jelektron. dan. – URL: <https://mentoringassociation.org/> – (data obrashhenija 27.06.2019).