

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии и педагогики детства

ИВАНОВА ДАРЬЯ ОЛЕГОВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ОРГАНИЗАЦИЯ СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-
ЛИЧНОСТНОГО СТАНОВЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И. о. заведующего кафедрой
канд. пед. наук, доцент Шкерина Т.А.

20.11.2023г.

Руководитель магистерской программы
канд. пед. наук, доцент Диденко Л.А.

20.11.2023г.

Научный руководитель

канд. пед. наук, доцент Старосветская Н.А.

Дата защиты

20.12.2023г.

Обучающийся

Иванова Д.О.

20.11.2023г.

Оценка _____

Красноярск 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО СТАНОВЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ.....	8
1.1. Анализ понятия «профессионально-личностное становление молодых специалистов».....	8
1.2. Наставничество как средство сопровождения профессионально- личностного становление молодых специалистов	24
1.3. Сравнительный анализ практики российского и зарубежного опыта применения инструмента наставничества	30
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК СРЕДСТВА СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЛИЧНОСТНОГО СТАНОВЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ	40
2.1. Организация исследования	40
2.2. Анализ результатов реализации программы наставничества на предприятии.....	43
2.3. Эффективность внедрения программы наставничества.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67
Приложение А	67
Приложение Б.....	69
Приложение В.....	72
Приложение Г	74

ВВЕДЕНИЕ

Молодые специалисты служат краеугольным камнем производственной мощи компании и предоставляют значительное конкурентное преимущество. В целях поддержания высокого уровня работы организации критично важно не только сохранять и передавать имеющиеся умения, знания и профессиональные традиции, но и следовать установленным стандартам поведения и исполнения обязанностей. В свете увеличивающейся рабочей нагрузки на компанию, интеграция новых сотрудников в трудовой процесс и коллектив приобретает особую значимость. Быстрое и качественное привыкание к новой рабочей среде является ключевым фактором для успешной деятельности и дальнейшего развития организации.

Обучение молодого поколения специалистов стоит в центре промышленной экономической стратегии, учитывая их роль как самый динамичный и продуктивный сегмент населения. С учетом демографических прогнозов, указывающих на то, что российская молодежь в возрастной категории 15-25 лет вскоре станет ключевым трудовым активом страны, текущие исследования и методы подготовки этих будущих работников нуждаются в постоянной модернизации, чтобы соответствовать изменяющимся условиям и специфике отрасли. К тому же, в период, когда молодые работники проходят этап интеграции в производственную среду, особую роль играет разработка и внедрение системы эффективного обучения, в том числе через наставничество.

Управленческие стратегии современных организаций признают ключевую роль человеческого фактора в достижении успеха, подчеркивая необходимость инвестировать в образование, стимулирование и повышение квалификации рабочего персонала. В условиях эволюции рыночных требований, компании сталкиваются с необходимостью самостоятельно заниматься обучением сотрудников, чтобы преодолеть разницу между

текущими навыками работников и нуждами предприятия. Поэтому улучшение рабочей эффективности часто достигается через программы развития и стимулирования сотрудников. Центральной целью для предприятий является создание динамичного и единого коллектива, способного оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды, что в значительной степени обеспечивается систематическим подходом к обучению в рамках организации.

Профессиональное развитие персонала происходит через различные каналы, включая учебные заведения для взрослых, а также через обмен опытом с коллегами, наставниками, бизнес-союзниками и даже соперниками. В итоге, такой подход углубляет и расширяет образовательный процесс, вызывая эффект обучения, который усиливает знания в группе.

Актуальность исследования. Значимость наставничества как инструмента роста и оптимизации работы организации не может быть недооценена. Взаимоотношения между опытным наставником и его подопечным, стремящимся освоить необходимые навыки, играют ключевую роль в профессиональном прогрессе как новичков, так и уже работающих специалистов. Этот подход к обучению не только способствует адаптации сотрудников, но и является важной составляющей их профессионального развития в динамичной корпоративной среде, что является актуальностью исследования.

Исследования, охватывающие вопросы наставничества, зачастую обходят стороной в академических кругах, как в России, так и за рубежом. Существующие научные работы большей частью занимаются аспектами вливания новичков в профессиональную среду, однако редко касаются влияния наставничества на эффективность функционирования компаний на современном этапе. В контексте исследований по этой тематике стоит отметить вклад таких ученых, как В.И. Байденко, В.В. Балашов и Е.В. Васильева, а также Е.Г. Антосенкова, М.В. Артамонова, В.Н. Бобков, Г. Беккера, Н.А. Волгина, Б.М. Генкина и В.Е. Гимпельсона.

Среди работ следует выделить работы таких российских ученых, как Е.Г. Антосенков, М.В. Артамонова, В.Н. Бобков, Г. Беккер, В.И. Байденко, В.В. Балашов, Е.В. Васильева, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, В.Е. Гимпельсон, А.П. Егоршин, Ю.Г. Одегов, Г.И. Руденко, В.В. Травин, Т. Шульц.

Среди зарубежных авторов важную роль для проведенного исследования сыграли работы R. Garvey, D. Megginson, D. Clutterbuck, E. Parsloe, K. Krem.

Цель исследования – научное обоснование и экспериментальная апробация программы наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодых специалистов.

Объект исследования – сопровождение профессионально-личностного становления молодых специалистов.

Предмет исследования – наставничество как средство сопровождения профессионально-личностного становления молодых специалистов.

Гипотеза исследования: сопровождение профессионально-личностного становления молодых специалистов будет эффективным, если:

1. реализованы организационно-управленческие меры по внедрению программы наставничества;
2. организован отбор и подготовка опытных специалистов к наставнической деятельности;
3. осуществлено сопровождение взаимодействия в диадах «наставник – молодой специалист».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть значение и сущность понятия «профессионально-личностное становление молодых специалистов» в России и за рубежом.
2. Выявить особенности профессионально-личностного становления молодого специалиста предприятия.

3. Разработать программу наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодого специалиста предприятия.

4. Экспериментальным путем апробировать программу наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодого специалиста предприятия.

Методы исследования: SWOT-анализ организации, метод количественного и качественного анализа результатов исследования, анкетирование.

Научная новизна:

Разработаны и апробированы условия реализации программы наставничества молодых специалистов на предприятии.

Теоретическая значимость исследования состоит в следующем:

- уточнены сущность и содержание понятия «наставничество», «наставник»;
- разработаны программа наставничества молодых специалистов;
- определены условия реализации программы наставничества молодых специалистов на предприятии.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения разработанной программы наставничества молодых специалистов на предприятии.

Результаты исследования были апробированы:

- Иванова Д.О. Внедрение программы наставничества молодых специалистов на предприятии // Вестник науки №11 (68) том 2. С. 661 - 670. 2023 г. ISSN 2712-8849 // Электронный ресурс: <https://www.вестник-науки.рф/article/10829> (дата обращения: 05.12.2023).

– Иванова Д.О. Программа наставничества молодых специалистов на предприятии [Электронный ресурс]// Экономика и социум.-2023.- №11(114) (дата публикации: 07.11.2023).- URL: <https://www.вестник-науки.рф/article/10829> (дата обращения: 05.12.2023).

Достоверность результатов исследования достигалась конкретизацией проблемы, цели, объекта и предмета исследования, которые решались с применением эмпирических и теоретических методов, соответствующих времени проведения и целям экспериментальной работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО СТАНОВЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

1.1. Анализ понятия «профессионально-личностное становление молодых специалистов»

Молодые специалисты, в условиях современной экономической реформации, должны обладать новыми личностными характеристиками. Они должны развить совершенно иное мышление, с учетом новых социальных ценностей. В России, радикальные изменения вдохновлены западным миром, который основан на идеологии индивидуализма. Западное общество ставит во главу угла индивидуальное самовыражение и личную независимость, считая их высшими ценностями и основой. Однако, такой подход приводит к ослаблению социальной интеграции и росту эгоизма. Не требуется вступать в дискуссию о моральной оценке этого явления, но следует отметить, что идеология индивидуализма стала довольно распространенной среди молодежи в России.

Проблема профессионально-личностного развития молодых специалистов в настоящее время привлекает серьезный интерес исследователей, которые предлагают различные подходы к этому вопросу. Разнообразные истолкования понятия «профессионально-личностное становление» вызваны индивидуальным подходом каждого автора к «профессиональному самоопределению», «профессиональной пригодности», «профессионализации», «идентификации личности с профессией», «самореализации в профессии», «профессиональной подготовке», «профессиональной готовности», «профессиональному развитию», «профессиональному формированию», «профессиональному мастерству» и «профессиональной направленности».

Процесс перехода от одного состояния бытия к другому представлен

в философской концепции категории «становление». Эта объективная категория отражает превращение потенциального в актуальное. Иногда «становление» рассматривается как синоним слова «развитие», «формирование», «эволюция».

В социальной педагогике термин «становление» определяется как приближение к новому состоянию, получение новых характеристик и форм развития.

Понимание сущности «становление личности» возможно благодаря представленным выше различным подходам.

Существует несколько интерпретаций понятия «профессионально-личностное становление». Одна из них считает, что это явление зависит от социальных условий. Другая интерпретация связывает его с психологическим развитием личности. Третий подход рассматривает этот вопрос с точки зрения педагогического аспекта и управления процессом. Особый интерес вызывает определение, согласно которому профессионально-личностное становление является продуктивным процессом развития личности и ее саморазвития. Оно также включает освоение и самопроектирование профессионально ориентированных видов деятельности, определение своего места в профессиональном мире, реализацию себя в профессии и достижение высокого уровня профессионализма через самоактуализацию своего потенциала.

Стремление к постоянному развитию как профессиональному, так и личностному, представляет собой длительный и изменчивый процесс, в ходе которого человек овладевает и применяет социально значимые и значимые для профессии качества. Важно быть готовым к непрерывному росту и развитию, а также находить эффективные подходы к осуществлению профессиональной деятельности, с учетом своих индивидуальных особенностей.

Важными аспектами профессионализма являются самоосознание и способность различать профессиональные процессы, анализировать их составляющие, формы, проявления, средства, стимулы, условия, мотивацию и так далее. Однако стоит заметить, что результаты становления профессионала проявляются только после трудоустройства, и становление самого профессионала является лишь первым этапом. Молодой специалист начинает осознавать свои сильные и слабые стороны в своей профессиональной роли в период адаптации, который может продолжаться около полугода.

Для поддержания высокого профессионализма как отдельных работников, так и компании в целом, важно применять корпоративное обучение. Включающий повышение квалификации через образовательные программы, направленные на укрепление инновационных возможностей и умственного потенциала предприятия, этот процесс позволяет осознавать каждый аспект конкретного профессионального процесса, находить связи между общим и частным, распознавать закономерности, делать правильные выводы и находить оптимальные решения.

Важно обеспечить эффективное выполнение функций наставников, для этого необходимо организовать подготовку междисциплинарных навыков. Командные проекты внутри компаний являются ключевым элементом наставничества и акцентируют внимание на формировании навыков управления молодыми специалистами. Каждому члену команды в этих проектах назначается определенная роль.

Важность наставничества в современном производственном контексте заключается в его способности улучшать экономические показатели и способствовать конкурентности предприятий. Это достигается благодаря эффективному методическому обучению и психолого-педагогической подготовке новых специалистов, с учетом уникальных характеристик каждого предприятия. Чтобы полностью осознать цель и ключевые аспекты

современного наставничества, необходимо глубоко проанализировать терминологию, связанной с теорией и практикой в данной области.

Обучение и профессиональное развитие нового поколения работников являются ключевыми задачами для современных российских компаний. Наставничество играет важную роль, поскольку опытные наставники делятся своими знаниями и навыками, что способствует преодолению трудностей, связанных с освоением новой информации и ценностей, и помогает молодым специалистам лучше адаптироваться в профессиональной и социальной среде.

Для того чтобы сформировать положительный образ фирмы, уменьшить отток персонала и построить крепкий коллектив, ключевым аспектом является развитие эффективной системы наставничества. Эта система включает в себя не только обучение новичков и более опытных сотрудников в духе утвержденных предприятием правил и культурных ценностей, но и предоставлять пути для профессионального развития молодым специалистам. Более важно стремиться к повышению общей эффективности работы персонала через интеграцию и поддержание корпоративных стандартов.

Создание результативной системы для наставничества и обучения новых сотрудников является ключевым моментом, включающим концепцию управления процессом их профессионального роста. Основной целью является формирование учебно-методического фундамента, который поможет молодым работникам в их корпоративной подготовке. Это также предполагает составление методических рекомендаций, подготовку наставников и механизмов для стимулирования обучения.

В рамках этой работы необходимо уделять внимание не только профессиональной, но и социальной интеграции молодых сотрудников. Принимая во внимание их личностный развития, следует способствовать выбору каждым своего уникального пути в карьере и вкладывать в развитие

корпоративной культуры. Это будет способствовать раскрытию их индивидуального потенциала в профессиональной деятельности.

Таким образом, опираясь на разработку и применении методик и материалов для обучения, мы также стремимся к укреплению социальных и педагогических аспектов, которые облегчают процесс вхождения молодых работников в корпоративную среду.

Функция обеспечения информационной поддержки и консультаций является ключевой, поскольку она облегчает непрерывный и организованный поток знаний и передового опыта между специалистами, что способствует как их сохранению, так и распространению внутри организации. Роль корректирующей и обновляющей функции также нельзя недооценивать, ведь она нацелена на адаптацию и обновлению образовательных программ и практик для молодых специалистов, чтобы они соответствовали текущим стандартам и нуждам компании.

В процессе этих действий были выявлены разнообразные формы наставничества, среди которых корпоративное наставничество выделяется как способ передачи основных ценностей компании, ознакомления новых сотрудников с её историей и выдающимися работниками.

Наставничество в социальной сфере целенаправленно помогает молодым профессионалам преодолевать психологические и социальные трудности. Чтобы стать ментором в этой области, необходимо обладать готовностью и способностью к помощи другим. В то время как специализированное наставничество занимается развитием профессиональных навыков молодёжи, обучая их в корпоративной среде для достижения квалификационных целей.

Когда дело доходит до комплементарного наставничества, оно включает сотрудничество между опытными наставниками и молодыми работниками, что ведет к созданию общего пула знаний. Этот процесс действует

как вспомогательный в рамках полупрофессионального обучения.

Опыт и квалификация наставников различаются, и их заинтересованность простирается на множество сфер, не только профессиональных обязательств. Наставничество может быть реализовано разными способами в зависимости от времени. Эпизодический подход предполагает кратковременные вмешательства наставника для внедрения новых технологий и методов на производстве. В отличие от него, периодическое наставничество состоит из отдельных сессий наставления, которые совпадают с началом работы сотрудников в новых должностях. Систематическое наставничество, в свою очередь, является непрерывным процессом обогащения знаний и навыков персонала, что крайне важно для постоянного обновления интеллектуальной базы организации. Наставничество принимает разнообразные облики, отличающиеся уровнем личного взаимодействия.

Подход, основанный на личном общении, подразумевает активное взаимодействие между ментором и новичком, которое может происходить как в профессиональной сфере, так и в более неформальной среде. В отличие от этого, индиректное наставничество ограничивается предоставлением обучающих материалов или советов без глубоких личных связей, влияя таким образом на профессиональное развитие начинающих специалистов с учетом увеличивающегося объема информации и непрерывного процесса передачи знаний.

Индивидуальное наставничество возникает, когда опытный наставник посвящает своё внимание и знания единственному новичку. В ситуации, когда подобное руководство и поддержка предоставляются целой группе начинающих стажеров, такой подход принимает форму коллективного наставничества. С другой стороны, существует понятие коллективно-индивидуального наставничества, при котором целый трудовой коллектив,

будь то команда рабочих или ассоциация профессионалов, берет на себя роль учителя для одного нового сотрудника.

Также взаимодействие между наставником и его подопечным может меняться в зависимости от стиля наставничества. В некоторых случаях, этот процесс происходит открыто, с активным обменом мнениями и информацией между сторонами. В других случаях, влияние наставника на учащегося может быть более тонким и менее очевидным, происходящим без явного осознания со стороны последнего.

В рамках современных подходов к обучению на рабочем месте, группа опытных сотрудников или целый трудовой коллектив часто принимает на себя роль наставников для новичков. Этот метод имеет ряд значительных достоинств для производственной сферы, включая улучшение квалификации новых работников, что отвечает конкретным потребностям и направлениям развития предприятий. Он также способствует более быстрому внедрению и освоению современного оборудования и процессов, способствуя формированию целостной образовательной и производственной среды внутри организации.

В разнообразных компаниях существуют различные формы наставничества, одна из которых - супервизия. В её рамках наставник передает знания о структуре компании, потенциальной карьере подопечного и обучает базовым умениям, при этом отношения между участниками основаны на элементах надзора.

В результате таких практик предприятия могут достигать значительного сокращения расходов на тренинги и курсы для развития персонала. Кроме того, это способствует быстрой адаптации новичков к рабочей среде, особенностям должности и корпоративным правилам, что ускоряет их вхождение в профессиональный коллектив.

В контексте наставничества применяются различные методы. Обучение

в рамках формального подхода включает в себя систематическое разъяснение задач и проведение структурированных тренингов в соответствии с установленными процедурами и нормами. В случае возникновения сложностей, ситуационное наставничество подразумевает предоставление целенаправленной поддержки. В то же время, в рамках неформального наставничества, наставник берет на себя полную инициативу и ответственность за развитие своего подопечного, часто делая это без ожидания материального вознаграждения.

Наставничество включает в себя обязанность ментора направлять новичка, поддерживая его в процессе приобретения и совершенствования профессиональных умений. В рамках этого подхода, наставник активно участвует в образовательном процессе ученика. Также существует стратегия «Посева», которая заключается в развитии у начинающих специалистов определенных компетенций и знаний до момента их непосредственной необходимости, обеспечивая их готовность к будущим вызовам. Метод «Катализации» позволяет молодому специалисту погрузиться в быструю рабочую среду, что способствует радикальному изменению его взглядов и ценностей, в результате чего обучение может перейти на новый качественный уровень за счет интенсивного внутреннего роста и расширения горизонтов.

В процессе демонстрации наставник, опираясь на собственный опыт, эффективно передает ключевые приемы и мастерство выполнения задач, тем самым упрощая понимание рабочих процессов. В рамках «Оценки результатов» наставник уделяет внимание обмену мнениями с учеником, чтобы оценить его успехи в обучении. Молодые специалисты в компании представляют собой уникальный сегмент персонала, отличающийся высокой стратегической важностью, их задача – восполнить убыль квалифицированных работников.

Для обновления организации предлагается интегрировать новаторские

идеи, современные знания и неповторимые подходы, которые могли бы омолодить состав команды, уже обладающей определённым опытом.

Большинство руководителей упускают возможность в полной мере использовать огромный потенциал молодых специалистов. Эти специалисты обладают уникальным сочетанием деловых и личностных качеств, которые могут принести значительную пользу компании. Их энергичность, активная жизненная позиция, энтузиазм, целеустремленность, инициативность, коммуникабельность и настойчивость являются лишь некоторыми из их личностных качеств. Кроме того, они проявляют ответственность, исполнительность, амбициозность, работоспособность и мобильность.

Большинство работодателей, несмотря на потенциал молодых специалистов, не проявляют интереса к принятию их на работу. Они не желают вкладывать время и ресурсы в их обучение. Важно отметить, что молодые специалисты легко адаптируются к новой информации и не обременены стереотипами. Они готовы осваивать новые навыки и следовать быстро меняющимся требованиям рынка. Руководители должны осознать, что молодые сотрудники имеют потенциал для развития и проявления своих способностей и должны предоставлять им такую возможность.

Вложение значительных финансовых средств, наличие преподавателей и специализированной инфраструктуры. Если в настоящее время усиленно работать над развитием перспективных студентов с талантами, то через некоторое время все затраты окупятся. Полное формирование специалистов «с нуля» и под собственные нужды оказывается более эффективным, чем переобучение опытных сотрудников. Кроме того, молодые специалисты являются относительно недорогими ресурсами, они стоят гораздо меньше, чем опытные профессионалы.

1. Важно отметить, что академические и теоретические аспекты

обучения часто перекрывают практическую применимость знаний, умений и навыков.

2. К сожалению, отсутствие опыта работы на практике приводит к тому, что студенты не готовы решать конкретные практические задачи и не могут принять ответственность за свои решения.

3. Также стоит отметить, что в связи с отсутствием начального опыта работы, студенты испытывают сложности в адаптации к профессиональной среде и реалиям деловой жизни.

4. Большая проблема заключается в том, что молодые люди часто проявляют чрезмерную самоуверенность и упрямство, что мешает им гибко адаптироваться к новым условиям и искать компромиссы.

Основой всех мероприятий по работе с молодыми сотрудниками является понимание важности развития организационного потенциала для обеспечения долгосрочного и успешного существования компании. Эти проблемы, такие как нереалистичные ожидания от работы, стремление к быстрому росту карьеры, неразумное желание получить высокую зарплату и неподозрительно большое количество неправомерных привилегий, открывают возможности для дальнейшего развития молодого специалиста, как на профессиональном, так и на личностном уровне. Компания, заинтересованная в будущем, стремится привлечь и развить наиболее талантливых молодых специалистов.

Основная цель организации заключается в предоставлении молодым людям возможности раскрыть свой потенциал, получить новые навыки и совершенствоваться уже имеющиеся через предоставление работы, соответствующей их потребностям и интересам. Мы стремимся поддерживать профессиональный рост и развитие молодых специалистов, помогая им обрести уверенность в себе и понять, что такое успех, а также научиться строить позитивные отношения с руководителями и коллегами, которые

отличаются высокими профессиональными и моральными качествами.

Начальный этап карьеры молодых профессионалов имеет ключевое значение для их дальнейшего развития в профессии. Это время аналогично пробному периоду времени, влияющему на их будущее положение в профессиональном сообществе и обществе в целом. Для поддержки выпускников на этом этапе предлагается создать образовательную программу, построенную на исследованиях и направленную на улучшение их навыков в рамках организации.

На производственных предприятиях применяют различные подходы к обучению новичков. Один из основных подходов – это индивидуальное наставничество, когда более опытный работник занимается развитием молодого специалиста. Этот процесс длится от нескольких месяцев до одного года и включает подбор пары наставник-ученик на основе соответствия их профессиональных навыков, опыта и личных качеств. В ходе такого сотрудничества оба участника строят прочные взаимоотношения, что положительно сказывается на профессиональном росте начинающего сотрудника.

Методика заключается в создании оптимальных условий для профессионального роста сотрудника, при которой наставник предоставляет индивидуальное и заинтересованное руководство. Необходимо подчеркнуть, что наставник, используя свои полномочия, способен быстро реагировать на любые изменения в обучающем процессе и стимулировать прогресс своих подопечных. При этом, опыт показывает, что комбинирование программ развития для перспективных молодых кадров с методикой ситуационного наставничества способствует полному раскрытию их талантов.

Наставничество по ситуации подразумевает активную роль ментора, который должен оперативно и эффективно откликаться на запросы и вызовы, возникающие у его протеже. Это не только помогает в оперативном решении

проблем, но и играет ключевую роль в развитии потенциальных руководителей организации. Однако, следует учитывать, что разница в возрасте и иерархическом положении между ментором и протеже может вносить определённые сложности в их взаимоотношения, ввиду чего ментору необходимо обладать тактом и пониманием, учитывая его статус вышестоящего лица.

В контексте ситуационного наставничества, программа взаимного развития предусматривает равное положение участников. Существует два подхода к реализации такой программы. В первом случае, это взаимодействие между молодыми сотрудниками, где один, уже имеющий некоторый опыт работы в компании, берет на себя роль наставника для новичка. Этот метод показывает высокую эффективность в удержании и привлечении молодых талантов, особенно когда он сочетается с обучающими программами для новых сотрудников. Но для дальнейшего углубленного развития нового сотрудника, одного только начинающего наставника недостаточно. Поэтому важно комбинировать такую схему наставничества с другими методами обучения и развития.

В случае, когда в организации не хватает наставников для индивидуальной работы, можно воспользоваться методом, при котором один наставник руководит небольшой группой учеников, состоящей обычно из двоих, четверых или шестерых. Обычно встречи с наставником происходят нечасто – лишь пару раз в месяц. Стоит осознавать риски такого подхода: из-за ограниченного личного взаимодействия у подопечных может упасть мотивация, что потенциально отразится на эффективности обучающей программы. В связи с этим, целесообразно интегрировать групповое наставничество с другими его видами.

Менторский подход, ориентированный на кратковременные цели, подразумевает систематические встречи наставника и ученика для выработки специфических задач, нацеленных на быстрые достижения. Чтобы отметить

прогресс, ученик обязан демонстрировать инициативу и результаты в периоды между сессиями. Однако, ограниченный личный контакт может стать преградой, делая этот метод не лучшим выбором для новичков, которым необходима более тесная связь с ментором. В то же время, это становится эффективным инструментом для более опытных сотрудников, готовых к самостоятельному развитию.

В рамках программы быстрого наставничества происходят эпизодические взаимодействия между работниками и опытными профессионалами или экспертами в области управления персоналом. Центральной задачей является создание сети контактов между людьми, объединенными схожими вызовами и аспектами интереса. В ходе таких мероприятий участники обмениваются знаниями и опытом, стремятся к определению личностных и профессиональных амбиций, исходя из советов и рекомендаций признанных экспертов. Важным аспектом является также установление доверительных отношений между ментором и его протеже на обоюдно уважительной основе.

Концепция флэш-менторства представляет собой инновационный подход к обучению и развитию персонала. В рамках этой системы, работники, заинтересованные в получении наставника, проводят краткие встречи, обычно не превышающие одного часа, для ознакомления с потенциальными менторами. Во время этих сессий, менторы имеют возможность передать свои знания и опыт в области профессионального роста и предложить полезные советы. Производится отбор наставников и протеже с минимальными ограничениями, позволяя протеже ознакомиться с различными профилями менторов и выбрать наиболее подходящего. После первоначальной встречи, участники решают, хотят ли они продолжать сотрудничество в рамках программы наставничества.

После их первой очной встречи, происходит оценка будущего взаимодействия между наставником и подопечным, что может привести

к решению о разрыве их взаимоотношений. В случае, если оба участника видят возможности для совместной работы, они начинают активное участие в наставнической программе.

В рамках наставничества в цифровой среде активно используются современные технологии общения и обучения, такие как видеосвязь, образовательные платформы, инструменты для оценки и развития талантов, а также социальные сети и профессиональные сообщества. Анализ опыта участников, принимающих участие в таких виртуальных наставнических программах, выявил значительный рост их убеждений в пользу эффективности таких программ, особенно в части обмена знаниями, в отличие от традиционных ожиданий поддержки и стимулирования от наставника.

Онлайн-методы наставничества расширяют образовательные возможности, предоставляя доступ к широкому спектру учебных материалов для приобретения новых умений и знаний, навыков. Эти методы способствуют карьерному росту и поддерживают активное и креативное взаимодействие, в том числе через социальные сети, привлекая других профессионалов и обеспечивая доступ к разнообразным данным. Они особенно полезны, когда личные встречи ментора и ученика затруднены. Несмотря на это, для полноценной эффективности процесса, важно организовать хотя бы одну встречу без использования средств интернета, чтобы установить непосредственный контакт.

В компаниях зачастую затруднено внедрение системы наставничества, так как оно требует тщательного подбора участников и создания профилей для наставников, что предполагает наличие квалифицированных экспертов для оценки. Несмотря на проведение этих процедур, сотрудники часто остаются равнодушными к участию в подобных программах. В отличие от этого, модель саморегулируемого наставничества предлагает альтернативный выход, где опытные работники на добровольных началах предлагают свои услуги как наставники, что гарантирует их искреннюю заинтересованность и готовность

к выполнению обязанностей наставника. Таким образом, любой ищущий наставления сотрудник имеет возможность выбора среди заинтересованных коллег.

В контексте профессионального роста, саморегулирующийся подход к наставничеству выступает в роли ключевого инструмента для усиления личностного и карьерного развития работников. В этой динамике, оба участника процесса – наставник и подопечный – активно участвуют в обмене знаниями и опытом, что способствует их взаимному прогрессу. Наставник, выражая инициативу и беря на себя ответственность, вносит добровольный вклад в развитие своего подопечного, что, в свою очередь, мотивирует его к личностному росту.

В отличие от классического наставничества, реверсивное наставничество представляет собой модель, где два сотрудника взаимодействуют, обмениваясь ролями и опытом. Это сотрудничество основано на взаимной поддержке и помощи и ориентировано на то, чтобы каждый из участников мог выбрать партнера, который, по их взгляду, наилучшим образом соответствует их потребностям в обучении и развитии.

В некоторых компаниях, чтобы преодолеть барьеры в знаниях о современных технологиях и интернет-коммуникациях у более старших сотрудников, применяется необычный подход к обучению. В рамках этой стратегии, работник, обладающий более свежими знаниями, несмотря на меньший возраст или опыт работы, берет на себя роль учителя для своего старшего коллеги. Это не только способствует профессиональному развитию старшего персонала, но и улучшает межличностные отношения в коллективе, дает старшему сотруднику чувство уверенности в своем месте в компании и стимулирует его продолжать расти профессионально.

Концепция группового менторства предполагает совместную или индивидуальную работу нескольких наставников с одним

или несколькими учениками. Целью такого сотрудничества является достижение специфических целей в области лидерских качеств и усвоение ключевых аспектов управления. Хотя это и является наиболее сложным вариантом наставничества для реализации, его эффективность в развитии потенциальных руководителей часто превосходит другие методы. Такой подход также способствует установлению межпоколенческих дружеских связей.

В условиях активного роста бизнеса, как, например, при открытии новых подразделений, или при возрастающем риске потери ключевых сотрудников без подготовленного замещения, наставничество в командах может оказаться крайне востребованным. С другой стороны, ряд трудностей осложняет эффективность наставничества в современных компаниях, включая несоответствие образовательных программ корпоративным потребностям и инновациям, устаревание методических материалов, а также отвлечение внимания менторов на текущие производственные проблемы, что уменьшает их фокус на развитие персонала.

Менторы играют ключевую роль в обогащении теоретического образования молодых профессионалов реальным опытом работы, тем самым сглаживая переход от академических знаний к их применению на практике.

Наставничество является ключевым инструментом, который не только способствует передаче корпоративной культуры и стратегического видения компании через личные связи наставника с его протеже, но и играет важную роль в поддержке перспективных и целеустремленных младших сотрудников. Оно направлено на укрепление их независимости, ответственности и стремления к достижению целей, обеспечивая развитие важнейших умений и профессиональных качеств, а также помогает внедрять адаптации в их профессиональное поведение и рабочий стиль, чтобы они могли эффективно продвигаться по карьерной лестнице.

1.2. Наставничество как средство сопровождения профессионально-личностного становление молодых специалистов

На протяжении веков, менторство оказывало значительное влияние на образование молодежи, и этот термин берет свое начало от имени Ментора, мифического персонажа древней Греции, который стал прототипом для будущих поколений наставников. Со временем, концепция менторства расширилась и стала ключевой частью в структуре труда, что привело к созданию системы учеников и подмастерьев. Менторство утвердилось как важный элемент в производственных процессах и продолжает успешно функционировать в современном мире.

В эпоху 80-х годов 20-го века, работы таких авторов как Д. Меггинсон, Д. Клаттербак и Э. Парслоу получили широкое распространение, при этом понятия, такие как «менторство», «коучинг» и «обучение на рабочем месте», начали использоваться как синонимы. Однако, даже с учетом этого тренда, наставничество остается проверенным временем подходом к обучению, который сохраняет свою актуальность и в современном мире, особенно на производстве. Современные организации не только признают важность наставничества, но и часто разрабатывают специализированные системы для его реализации или же практикуют его неформально, по инерции.

Изучая прошлое более глубоко, заметно, что традиция наставничества уходит корнями в эпоху Петра Великого. Спустя более века, в 1811 году, в документах Царскосельского лицея отчетливо прослеживаются критерии отбора учителей, на которых ложилась ответственность за моральное развитие своих учеников. Они должны были обладать безупречными нравственными качествами, чтобы оказывать благоприятное влияние на характер подопечных. Образовательные методы того времени способствовали тому, чтобы учащиеся не просто учились у своих наставников, но и стремились их подражать. К 1860 году в России была разработана и внедрена система наставничества в профессиональном обучении, которая соответствовала дидактическим

принципам и легла в основу современного понимания этого процесса.

В Московском техническом институте под руководством Д.К. Советкина, инженеры-механики разработали новаторскую образовательную систему, заточенную под учет индивидуальных достижений студентов. Этот метод не только получил одобрение в академических кругах, но и был высоко оценен на мировой арене, завоевав уважение на выставках в таких городах, как Вена в 1873 году, Филадельфия в 1876 году и Париж в 1900 году. Впоследствии, в эпоху СССР, данный подход к образованию трансформировался в обширное педагогическое движение с приоритетной целью - воспитание новых поколений.

В последнее время наблюдается возрождение наставнических программ как метода противостояния экономическим трудностям. Такие программы не только способствуют финансовой устойчивости предприятий и стимулируют их экономический рост, но и играют важную роль в обновлении государственных органов управления и местного самоуправления. Ранее, в прошлом, наставничество было важной частью производственной среды, где опытные мастера обучали и воспитывали молодежь в ходе совместной рабочей деятельности. С переходом России к рыночной экономике, значение наставничества временно угасло, но в настоящее время оно вновь приобретает актуальность. Кроме того, появились государственные и общественные структуры, задачей которых является обучение наставников, что происходит непосредственно в контексте производственной деятельности.

Менторство представляет собой инструмент для повышения уровня компетенций уже занимающих должности специалистов, а также для облегчения вхождения в рабочий процесс новоприбывших работников. Эта стратегия не ограничивается исключительно начальным этапом трудоустройства, она также активно задействована в случаях, когда нужно реализовать профессиональное развитие существующих сотрудников,

например, при их перемещении между подразделениями или продвижении по карьерной лестнице. В основе менторской инициативы лежит цель: развить в работнике специфические навыки, которые будут способствовать его успешной интеграции и продуктивности в пределах конкретной корпоративной структуры. Эта тактика признана одним из самых результативных методов обучения в бизнес-среде благодаря своей прямой связи с реальными задачами и целями компании.

Менторство включает в себя подход, при котором обучение сотрудников происходит непосредственно в процессе работы, в условиях, максимально приближенных к фактической деятельности. Это подразумевает, что новичок усваивает умения и знания в ходе выполнения конкретных заданий, находясь под присмотром и с руководством мастера своего дела. Важной является практическая часть обучения, где опытный наставник дает возможность ученику разбираться в тонкостях профессии через реальные ситуации. Менторы, в свою очередь, должны обладать не только профессиональной компетентностью, но и умением передавать свои знания.

В рамках образовательного процесса внутри компаний, ученика (или новичка) обучают опытные и высококвалифицированные коллеги, обеспечивая передачу ценных знаний и практических умений для успешного справления с рабочими заданиями. Эта система подготовки, известная как наставничество, не только способствует повышению уровня конкретных профессиональных умений, но и подчеркивает важность ясной и эффективной коммуникации между сотрудниками. Такой подход к обучению, особенно актуален для специалистов, выполняющих повседневные операционные функции, и зарекомендовал себя как один из самых результативных, на протяжении многих лет.

Система наставничества, интегрированная в общую схему обучения и усовершенствования работников, представляет собой экономически эффективное средство для повышения квалификации в рамках

организационной структуры. Она опирается на столетия проверенных подходов и отличается более низкими затратами по сравнению с более традиционными методами обучения, такими как курсы, семинары и привлечение внешних экспертов. Важно признать ценность уникальных знаний и навыков, которые ментор передает своему протеже.

Исследователи из разных стран активно занимаются изучением менторства, включая определение его ключевых концепций, анализ эволюции этого процесса, разработку классификации обязанностей ментора, а также исследование динамики взаимоотношений между ментором и подопечным, наряду с другими аспектами этого явления. Обнаружено, что влияние менторства может существенно повлиять на профессиональный рост, удовлетворение от работы и ее результативность. В частности, результаты одного исследования показали, что две трети высшего руководства, имевшие менторов на определенных этапах своей карьеры, чаще достигали более высоких должностей и получали большую заработную плату в контрасте с теми, кто обходился без наставничества [16].

Лидеры с практическим мастерством и глубокой мудростью часто встают в роли наставников для младших коллег. Они играют ключевую роль в их профессиональном росте, оказывая значительное воздействие на формирование их профессиональной траектории через гидирование, предоставление советов и различные другие методы поддержки. Профессор менеджмента из Бостонского университета, К. Крам, описывает наставника как опытного специалиста, задачей которого является способствование продвижению и карьерному росту своего менее опытного коллеги. Он берет на себя ответственность за поддержание и направление молодых профессионалов, обучая их успешно навигировать в сложностях рабочей среды и взрослой жизни.

На сегодняшний день в профессиональной сфере широко распространено множество интерпретаций концепции «менторства».

Ниже представлены варианты определения этого термина.

Менторство можно описать как процесс, при котором более опытный специалист систематически передает свои знания, умения и профессиональные ценности менее опытному коллеге, тем самым способствуя его карьерному росту.

В официальных документах, например, изданных Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, менторство определяется как ключевой инструмент, который способствует профессиональному развитию, а также помогает новым сотрудникам адаптироваться и достичь высокой квалификации в выполнении своих должностных обязательств.

Менторство в компаниях, ведущих инновационную деятельность, является ключевым элементом их корпоративной идентичности. Этот процесс не только облегчает интеграцию новичков и способствует их карьерному росту, но также и устанавливает среду, где эффективно осуществляется обмен знаниями, умениями, опытом и успешными практиками. В рамках работы, ментор помогает достигать множества целей, включая обучение стандартам, специфическим знаниям и навыкам.

Наставничество внутри компаний играет ключевую роль не только в передаче знаний и умений от более опытных работников к новичкам, но и в их адаптации к социально-культурной среде организации. Это включает в себя знакомство с корпоративными ценностями, стандартами и правилами поведения. Особо важно это в условиях динамично изменяющегося производственного ландшафта. Наставничество обеспечивает необходимую поддержку в профессиональном росте и стимулирует мотивацию сотрудников, особенно в экономике, основанной на знаниях.

Менторство охватывает разнообразные способы донесения знаний. Часто в фокусе находится обмен специфическими навыками профессионального характера, инновационными наработками

или же обширным пониманием жизни компании, в том числе усвоение её корпоративных ценностей и стандартов поведения. Термин «ментор» в повседневной речи служит для обозначения человека внутри организации, который на себя возлагает задачу делиться своими знаниями и умениями с теми, кто имеет меньше опыта, например, с новичками или практикантами.

Наставник — это ключ к успешному вхождению молодого специалиста в профессиональное пространство и адаптации на новом рабочем месте. Он играет важную роль в ознакомлении новобранца с уникальными аспектами корпоративного мира и поддерживает его желание развиваться в выбранном направлении. Благодаря наставнику, молодой работник учится ценить и соблюдать установленные в компании традиции и подходы к работе, а также развивает чувство ответственности.

Отличие наставника от других ролей, таких как учитель или коуч, заключается в его глубокой интеграции в практическую среду и процессы, которые непосредственно затрагивают его протеже. В отличие от академического преподавателя, который может фокусироваться на теории, и коуча, который не всегда погружен в специфику деятельности своих клиентов, наставник ставит своей основной задачей активизацию личных качеств подопечного и направление его на практическую реализацию знаний и умений.

В процессе обучения и руководства, ментор выполняет двойную функцию: он служит как образец для подражания и как проводник в профессиональном росте своего ученика. Его влияние распространяется не только на ключевые области знаний, которые необходимо усвоить подопечному, но и на сопутствующие дисциплины. Основная концепция, характеризующая менторство и роль ментора, заключается в том, что ментор — это наставник, и его миссия заключается в передаче знаний в рамках образовательного процесса, направленного на достижение определенных результатов.

Определение наставника может быть дано следующим образом: наставник – это специалист имеющий статус в своем рабочем коллективе, накопивший обширный арсенал знаний и навыков. Он не только вносит вклад в развитие организации своими специализированными умениями, но и играет ключевую роль в культуре компании, отстаивая ее основные принципы. Кроме того, его роль включает в себя оказание моральной поддержки коллегам, предоставление им инсайдерской информации и профессиональные рекомендации, направленные на их карьерный рост.

1.3. Сравнительный анализ практики российского и зарубежного опыта применения инструмента наставничества

В российских компаниях преобладает приверженность устоявшимся практикам обучения сотрудников, в то время как инновационные методы профессионального развития, популярные за рубежом, редко находят применение для улучшения процессов внутренней подготовки и интеграции кадров. Это создает необходимость исследовать зарубежные подходы к корпоративному образованию и оценить их вклад в усовершенствование российской системы наставничества для повышения ее результативности.

В то же время, специалисты и работники, вовлеченные в процессы наставничества, сталкиваются с обилием профессиональных терминов и технологий. Это зачастую приводит к путанице из-за отсутствия четкости и взаимосвязей между используемыми понятиями, что усложняет их понимание и эффективное использование в практике.

В этом исследовании мы обсудим методы наставничества, применяемые как в российских, так и в международных контекстах. Особенно важно отметить, что в России практика наставничества в 1980-х годах зарекомендовала себя как весьма эффективная. Вместо того чтобы гнаться за инновационными подходами, следует сконцентрироваться на анализе

и понимании уже существующих отечественных методик. Эти методы, имеющие положительные оценки в прошлом, могут стать ключом к облегчению процесса обучения и профессионального роста молодых экспертов и их наставников, а также способствовать их успешной адаптации в современном рабочем пространстве.

При детальном анализе различных подходов становится очевидным, что многие из них являются вариациями на тему ротации или наставничества, либо же уникальными методиками, которые не всегда легко адаптировать к условиям местного применения. Рассмотрев детали этих практик, таких как шедоунг, баддинг и секондмент, через призму опыта профессионалов, мы можем увидеть, что они все представляют собой разнообразные формы наставничества.

Система взаимного перемещения кадров дает возможность работникам приобрести важные умения, отправляя их на временную работу в разные части компании или даже в другие компании. Этот подход особенно ценен для компаний, столкнувшихся с ограничениями в продвижении персонала, что мешает их карьерному росту. Продолжительность такой ротации может варьироваться от примерно 100 часов до целого года.

Данный подход к развитию навыков открывает возможности для обоюдного выигрыша, позволяя сотрудникам, от технических специалистов до управленцев, усвоить уникальные компетенции, недостижимые в рамках внутреннего образования компании. Именно работодатель берет на себя финансовые обязательства за время, когда его работники обучаются в других учреждениях. Несмотря на это, когда дело доходит до интеграции обученных работников обратно в собственную рабочую среду, их адаптация может вызвать трудности, а также потребоваться приспособление к измененным рабочим процессам.

В странах Запада и Европы активно используется подход, известный

как метод Баддинг или «партнерство», который предполагает вовлечение новичков в процесс работы через взаимодействие с коллегами, минуя строгую иерархию. Этот подход выделяется предоставлением непрерывной обратной связи, что способствует развитию личных качеств работников, улучшению командной динамики и точности коммуникации между разными слоями организации. В то время как в России данный метод еще не нашел широкого применения и в основном обсуждается на теоретическом уровне.

Когда предприятия начинают взаимодействие с высшими учебными заведениями для привлекательности в глазах недавних выпускников, они часто выбирают тактику интеграции студентов последних курсов в рабочую среду через технику «теневого следования». Эта стратегия дает возможность нанимать молодых специалистов, которые еще не имеют практического опыта. Однако, прежде чем приступить к практике шэдоуинга, крайне важно организовать обучающие семинары для тех сотрудников, которые будут выступать в роли наставников. Обеспечив обучение наставников, компании смогут гарантировать, что передача знаний будет наиболее честной, результативной и познавательной для студентов.

В международной арене профессионального развития принято использовать множество уникальных образовательных подходов. Эти стратегии, хотя и похожи между собой, обладают отдельными характеристиками и действуют самостоятельно; они включают в себя не только традиционные варианты наставничества, такие как коучинг и менторинг, но и менее обыденные, как супервизорские функции и тьюторство. Интересно, что в этом процессе образования можно наблюдать и нестандартные формы, например, когда молодые специалисты предоставляют руководящий опыт и знания своим старшим коллегам, что может показаться необычным, но также приносит свои плоды.

Сотрудничество между ветеранами компании и вновь присоединившимися специалистами несет взаимную выгоду. Молодые

профессионалы, осведомленные о последних технологических достижениях, особенно в эре цифровизации, могут быть ценными учениками для более опытных коллег. Хотя такой обмен знаниями может казаться нестандартным, он постепенно становится нормой в быстро развивающихся и адаптирующихся компаниях. В Северной Америке такой подход к обучению, где опыт передается от старших к младшим, уже давно признан и внедрен.

В модели «Спонсорского наставничества», определенной в европейских рамках, наставление предусматривает передачу знаний и навыков от более опытного лица, обычно занимающего высшую должность, к начинающему специалисту. Эта система подчеркивает значимость учебного процесса, где молодой работник адаптируется к профессиональным стандартам, заимствуя экспертизу и следуя рекомендациям своего наставника. В этом контексте, качество и эффективность обучения во многом зависят от лидерских качеств и респектабельности наставника, а также от его способности оказывать влияние на развитие подопечного.

В рамках данного подхода, отношения между участниками строятся на фундаменте взаимного доверия и подразумевают отказ от акцентирования на значительных разностях, что позволяет каждой стороне участия действовать на равных. В таких образовательных взаимодействиях, традиционное понятие «протее» заменяется на «ученика», или «ментора». Этот процесс образования характеризуется как взаимное обучение: наставник и ученик обмениваются знаниями и опытом, что приводит к обоюдной пользе. В роли наставника здесь выступает консультант, который использует различные подходы, включая коучинг и фасилитацию, что в переводе с английского означает действие посредника.

В Европе популярен подход, известный как «Развивающее наставничество», который отличается от традиционного рабочего обучения или коучинга. В его основе лежит концепция, что руководитель не выступает

в роли ментора, а скорее является активным участником в процессе профессионального роста своего подопечного. В отличие от менторинга, коучинг фокусируется на поддержке самостоятельного поиска решений сложных задач с помощью наставника-коуча. В России концепция коучинга также признана и применяется как эффективный метод обучения непосредственно на месте работы.

Наставничество в рамках корпоративной среды широко применяется для развития профессиональных умений, акцентируя внимание на применении знаний в реальных ситуациях. В современной практике особую популярность обретает онлайн-коучинг, известный как e-coaching, который позволяет осуществлять обучение дистанционно, используя технологии связи, такие как интернет-звонки. Подобная техника является гибкой, поскольку позволяет адаптировать продолжительность и частоту занятий под индивидуальные потребности и запросы учащихся. Брифинг, в свою очередь, представляет собой другую известную стратегию подготовки работников.

Супервизорство является методикой, чьё основное назначение – интегрировать новых и опытных работников, в том числе тех, кто недавно присоединился к коллективу, в процесс решения задач, стоящих перед руководством, а также стимулировать взаимодействие с коллегами. Отличительной чертой этого подхода является мониторинг профессионального поведения и оценка компетенций и умений работника. В то же время, организации активно используют обучение непосредственно на рабочем месте как бюджетный и эффективный способ улучшения специфических технических умений.

Подход к обучению на рабочем месте включает в себя не только непосредственное объяснение и показ различных техник выполнения работы, но и внедрение этого метода может происходить через опытных сотрудников или тренеров. В дополнение к этому, рассказывание историй, извлеченных из прошлого опыта специалистов, представляет собой еще один эффективный

подход к обучению в корпоративной среде, известный как storytelling. Эта практика может трансформироваться в различные форматы, включая рабочие тренировки и онлайн-курсы. За пределами страны созданы комьюнити, где корпоративные сторителлеры делятся своими уникальными историями, включая и профессиональных тренеров, и мотивационных ораторов, способных своим примером воодушевлять на достижение значимых успехов.

Среди различных образовательных методик выделяется тактика взаимопомощи, известная как скаффолдинг. Она представляет собой комплекс обучающих приемов, применяемых наставником в процессе сотрудничества с учеником для эффективного решения заданий или преодоления проблем. В основе этой стратегии лежит стимулирование ученика к активному использованию уже приобретенных знаний и навыков, а также предложение различных подсказок и стратегий для выполнения конкретных заданий. Наряду с этим, ментор может применять методику "мысленного проговаривания", которая включает в себя анализ и обсуждение решения задачи вслух как до, так и после его завершения. Кроме того, важными элементами скаффолдинга являются задавание вопросов для стимулирования критического мышления, совместная деятельность, примеры и образцы для подражания, а также разнообразные методы для снижения уровня стресса и предоставление практической помощи в процессе обучения.

Исходя из опыта, методика скаффолдинга оказывается наиболее подходящей для обучения в высших учебных заведениях, преимущественно для студентов магистратуры и докторантуры. В то время как введение этой стратегии в процесс адаптации может столкнуться с трудностями из-за отсутствия достаточных знаний и умений не только у начинающих специалистов, но иногда и у наставников. В контексте корпоративного обучения сотрудников, определённые техники и подходы оказались востребованными в российской промышленной сфере благодаря

их специфике, а также доказали свою эффективность в рамках текущего этапа развития отрасли.

США являются ведущей страной в области наставничества, и в этом направлении функционируют несколько известных ассоциаций.

Первой из них является Международная ассоциация наставников (ИМА), которая начала свою деятельность в 1997 году. Основная цель данной ассоциации заключается в развитии человеческого потенциала через наставничество. Миссия ИМА состоит в предоставлении возможностей для сетевого взаимодействия, обмена практиками и исследованиями, а также аккредитации программ наставничества и развития отношений наставничества.

Другая значимая ассоциация – «Стандарт наставничества» (Mentoring Standard) – была основана в 2015 г. и занимается созданием, улучшением и признанием программ наставничества. Она также стремится разработать лучшие международные практики и меры как для наставников, так и для программ наставничества.

Одной из важных проблем наставничества является недостаточная мотивация людей, которые принимают на себя эту ответственную роль. Недостаточная мотивация и отсутствие чувства вовлеченности в решение важных социально-экономических задач снижают эффективность работы наставника.

Важно понимать, что у сотрудника, принявшего на себя роль наставника, есть ряд преимуществ:

- возможность саморазвития и самоутверждения через помощь другим;
- возможность передать свой опыт и знания новому поколению;
- укрепление лидерских навыков и развитие коммуникационных способностей;

– укрепление связей с коллегами и улучшение рабочего климата в организации.

Для повышения мотивации наставников необходимо разработать эффективную систему поощрения и признания их работы. Это может включать в себя:

- вознаграждение и премии за достижения в роли наставника;
- проведение тренингов и семинаров по развитию навыков наставничества;
- создание возможностей для обмена опытом и обсуждения сложностей с другими наставниками;
- предоставление возможностей для профессионального развития и роста наставников.

Такая система мотивации поможет улучшить эффективность работы наставников и создать благоприятную среду для обучения и развития молодых сотрудников.

Изучение дополнительных сфер жизни, о которых он раньше не знал;

Эмоциональная поддержка и радость успеха, когда подопечный достигает своей цели;

Укрепление отношений, увеличение доверия и лучшее взаимопонимание на всех уровнях.

Для улучшения общественного статуса наставников можно применить следующие меры:

Предоставление различных форм моральной мотивации наставникам на предприятиях и в организациях, а также поощрение на региональном и отраслевом уровнях (например, выдача благодарственных писем, грамот и наград, а также информирование о наставничестве в СМИ).

Проведение мониторинга правоприменительной практики и создание общественных инициатив, направленных на улучшение законодательных актов и государственных программ в сфере развития наставничества.

Повышение квалификации наставников через обучающие программы и тренинги, направленные на развитие не только их профессиональных навыков, но и лидерских качеств.

Установление партнерских отношений между наставниками и предприятиями, что способствует признанию их вклада в развитие работников и организации в целом.

Создание платформ для обмена опытом и знаниями между наставниками, чтобы они могли учиться друг у друга и расширять свои навыки.

Повышение информированности общественности о наставничестве и его значимости для развития отдельных людей и общества в целом. Это может быть достигнуто через проведение информационных кампаний, медиа-партнерство и участие в мероприятиях, посвященных развитию наставничества.

Вовлечение отраслевых союзов, общественных организаций, союзов работодателей и других заинтересованных сторон в развитие системы наставничества.

Объем вознаграждения, предоставляемого наставникам, может различаться в зависимости от разных параметров, включая число обучаемых подопечных и степень их квалификации. При этом стимулирование наставников может принимать форму дополнительных выплат, которые регулируются внутренними документами компаний и могут быть выражены как в абсолютных величинах, так и в процентном соотношении к заработной плате. Это особенно актуально, когда руководство персоналом является частью обязанностей, выходящих за рамки основной работы.

Во многих организациях, включая компанию ИКЕА, существует особая роль «специалиста по обучению», которую отводят наставникам. Это отличается от общепринятой практики, когда руководство в рамках тех же обязанностей не выделяет наставничество как отдельную должность в списке штатных единиц. Тем не менее, когда сотрудник принимает на себя роль наставника, его могут поощрять финансово за эффективность работы его учеников, особенно в случаях, когда обучение считается частью его официальных обязанностей по штатному расписанию.

Выводы по главе 1.

Изучая методы обучения персонала за рубежом, становится ясно, что важность приобретает не просто множество различных подходов, а скорее сбалансированность и полнота набора технологий, которые внедряются в российские методики менторства. Это основополагающий элемент для эффективного переноса профессиональных знаний и умений к молодым специалистам, которые должны поддерживать и повышать уровень конкурентоспособности национальных производств.

Наставнику можно дать следующее определение – это специалист имеющий статус в своем рабочем коллективе, накопивший обширный арсенал знаний и навыков. Он не только вносит вклад в развитие организации своими специализированными умениями, но и играет ключевую роль в культуре компании, отстаивая ее основные принципы. Кроме того, его роль включает в себя оказание моральной поддержки коллегам, предоставление им инсайдерской информации и профессиональные рекомендации, направленные на их карьерный рост.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК СРЕДСТВА СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЛИЧНОСТНОГО СТАНОВЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

2.1. Организация исследования

Цель настоящего исследования – экспериментальная апробация программы наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодых специалистов. Исследование проходило с мая 2022 г. по октябрь 2023 г. и включало четыре этапа:

На первом этапе была определена база исследования, подобран диагностический материал.

На втором этапе проведена входящая диагностика наставников и молодых специалистов предприятия.

На третьем этапе экспериментальным путем апробировать программу наставничества.

На четвертом этапе проводилась диагностика, для определения результатов апробации системы наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодого специалиста предприятия.

С целью подтверждения гипотезы исследования была определена база проведения эксперимента – акционерное общество «Красноярский речной порт» (далее АО «КРП»).

Адрес: г. Красноярск, ул. Коммунальная, д. 2 (краткое наименование АО «КРП»).

Дата создания организации: 1 апреля 1934 г.

Основной вид деятельности: Транспортная обработка прочих грузов.

Местонахождение общеобразовательной организации: 660059,

Красноярский край, г Красноярск, улица Коммунальная, д. 2.

АО «КРП» создано в соответствии с законодательством Российской Федерации и действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», иных актов законодательства Российской Федерации, а также Устава.

Численность по штатному расписанию: 370 человек.

Опытом работы более 10 лет: 103 человека.

Для исследования сформированы 2 группы человек, в каждой из которых 10 человек. 1 группа – молодые специалисты предприятия и 2 группа – наставники, имеющие опыт работы на предприятии более 10 лет.

Для проведения исследования были подобраны следующие диагностические материалы:

1. анкета выявления компетенций наставника, разработанная автором;
2. изучение мотивации профессиональной деятельности, авторы методики: К. Замфир, модификация А. Реана;
3. анкета для оценки эффективности работы наставника, разработанная автором, за основу взята анкета Кузбасского регионального института развития профессионального образования.

Анкета выявления компетенций наставника, предназначена для выявления сильных и слабых компетенций, таких как: сопереживание, строгость, чувствительность, проницательность, авторитетность, пунктуальность, уважение к личности, поощрение инициативы, самокритичность, внимательность, требовательность, желание развиваться. Состоит анкета из 12 тестовых вопросов и блока самоанализа (мои сильные стороны и мои слабые стороны), Приложение А.

Изучение мотивации профессиональной деятельности, цель методики:

диагностика мотивации профессиональной деятельности.

Концепция, которая лежит в основе, делит мотивацию на две разновидности: внутреннюю и внешнюю. Когда человек находит удовлетворение в самом процессе деятельности, без внешних стимулов, это пример внутренней мотивации. С другой стороны, когда факторы вне самой деятельности, такие как желание повышения социального статуса или получение высокой зарплаты, являются двигателями профессиональных усилий, мы имеем дело с внешней мотивацией. Внешняя мотивация подразделяется на стимулы, которые могут быть как положительными, так и отрицательными, с первыми из них, как правило, считаются более предпочтительными и эффективными. Эти идеи были разработаны в рамках подхода, предложенного К. Замфиром и его модификации, выполненной А. Реаном, и они включены в Приложение Б методики.

В методике предложен список из восьми утверждений для оценки. Каждое из них следует оценить, используя пятиступенную шкалу значимости:

- 1 балл – в очень незначительной мере;
- 2 балла – в достаточно незначительной мере;
- 3 балла – в небольшой, но и в немаленькой мере;
- 4 балла – в достаточно большой мере;
- 5 баллов – в очень большой мере.

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности, он представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: VM, ВПМ и WOM.

Анкета для оценки эффективности работы наставника, разработанная для выявления эффективности работы наставников. Она необходима для того, чтобы улучшить адаптацию молодых сотрудников (практикантов). Состоит из 6 тестовых вопросов, Приложение В.

2.2. Анализ результатов реализации программы наставничества на предприятии

Для выявления начальных компетенций наставника, была применена анкета выявления компетенций наставника, полученные результаты исследования представлены в таблицах 1-4 и рисунках 1-3.

Таблица 1

Результаты анализа ответов на вопросы анкеты выявления компетенций наставника

Вопрос \ Ответы	Опыт в наставнической деятельности		Готовность участвовать в программе		Готовность регулярно и открыто общаться с куратором	
	%	Количество ответов	%	Количество ответов	%	Количество ответов
Да	60	6	100	10	100	10
Нет	40	4	0	0	0	0

Из таблицы 1 видно, что в группе выборки проявляется высокий уровень готовности участвовать в программе наставничества молодого специалиста, а также готовы к открытому диалогу с куратором программы несмотря на то, что опыт наставничества есть не у всех респондентов (60%).

Таблица 2

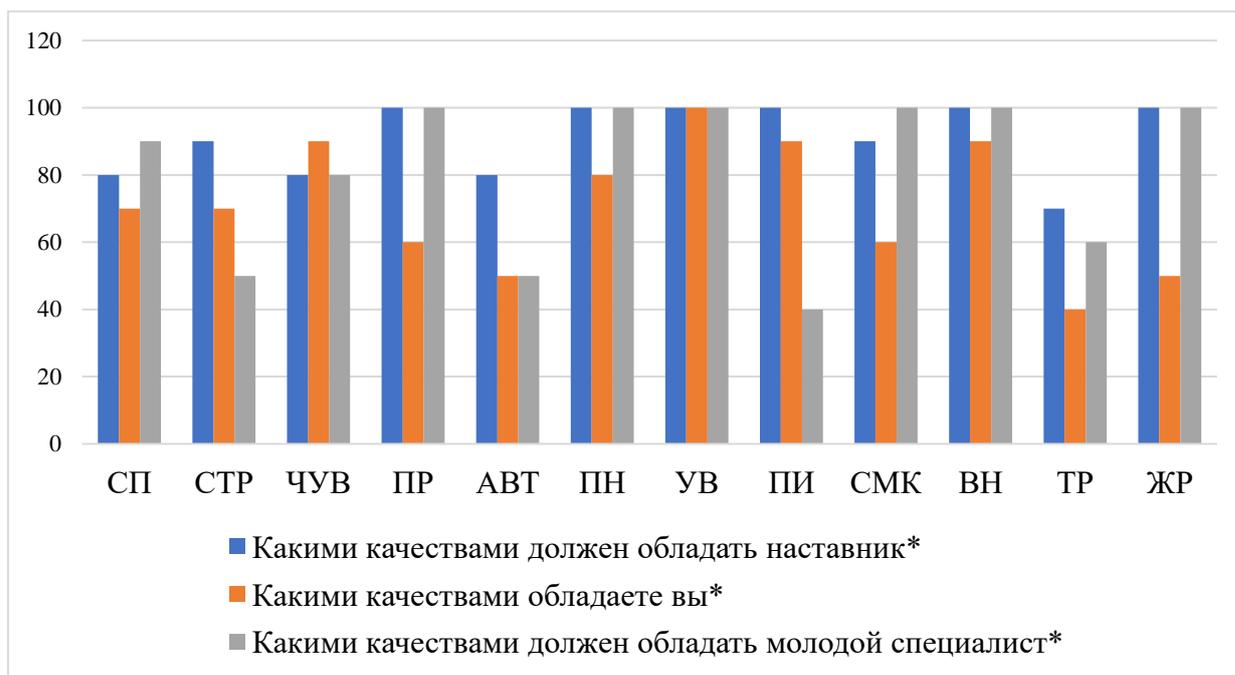
Результаты анализа ответов на вопросы: почему Вы решили стать наставником

Показатель	%	Количество ответов
Хочу быть полезным	90	9
Хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки	70	7
Хочу, чтобы мой авторитет признавали	0	0
Хочу научиться общаться с молодым поколением	50	5
Хочу развить свое мышление, общаясь с молодым поколением	30	3

Из представленных результатов можно сделать вывод, что респонденты в большей степени хотят быть полезными (90%) молодым специалистам для того, чтобы они могли избежать ошибок (70%), которые совершали

сами наставники.

Следующий вопрос, который требуют подробного рассмотрения – это какими качествами должен обладать наставник; респондент; молодой специалист, данные представлены на рисунке 1. На все вопросы предоставлены одинаковые варианты ответов с целью неразрозности оценки качеств и навыков.



Примечания* СП соперничество, СТР строгость, ЧУВ чувствительность, ПР пронизательность, АВТ авторитетность, ПН пунктуальность, УВ уважение к личности, ПИ поощрение инициативы, СМК самокритичность, ВН внимательность, ТР требовательность, ЖР желание развиваться.

Рисунок 1. Оценка качеств и навыков наставников, респондентов, молодых специалистов

Исходя из ответов, представленных на рисунке 1 можно сделать вывод, что респонденты предъявляют более высокие требования к наставникам и к молодым специалистам чем лично к себе. Для примера можно рассмотреть критерий «Требовательность»: в 70% наставник должен обладать этим качеством, в 60% молодой специалист и к себе отнесли только 40%.

Еще один вопрос, который необходимо рассмотреть –

это какое количество времени готовы уделять наставничеству в неделю, результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

Сколько времени в неделю готовы уделять наставничеству

Показатель / Ответы	%	Количество ответов
Не более 1 часа	0	0
1-2 часа	10	1
2-3 часа	40	4
Более 3 часов	50	5
Другое	0	0

Из результатов видно, что больше половины респондентов (60%) готовы уделять наставничеству от 2 до 3 и более часов в неделю, это может говорить о готовности испытуемых к реализации программы наставничества.

Таблица 4

В каких обучающих мероприятиях в рамках программы наставничества вы готовы принимать участие

Показатель / Ответы	%	Количество ответов
В очных семинарах/лекциях/тренингах	70	7
В дистанционных семинарах/лекциях/тренингах	5	50
В очных курсах повышения квалификации	0	0
В дистанционных курсах повышения квалификации	0	0
Другое	0	0

В таблице 4 представлены результаты ответов на вопрос: В каких обучающих мероприятиях в рамках программы наставничества вы готовы принимать участие? Респонденты отдают предпочтение очным (70%) и дистанционным (50%) лекциям/семинарам и тренингам.

Также в анкете был применен блок самоанализа сильных и слабых сторон, где респондентам нужно было выбрать разные варианты

представленных ответов, результат самоанализа представлен на рисунках 2 и 3.

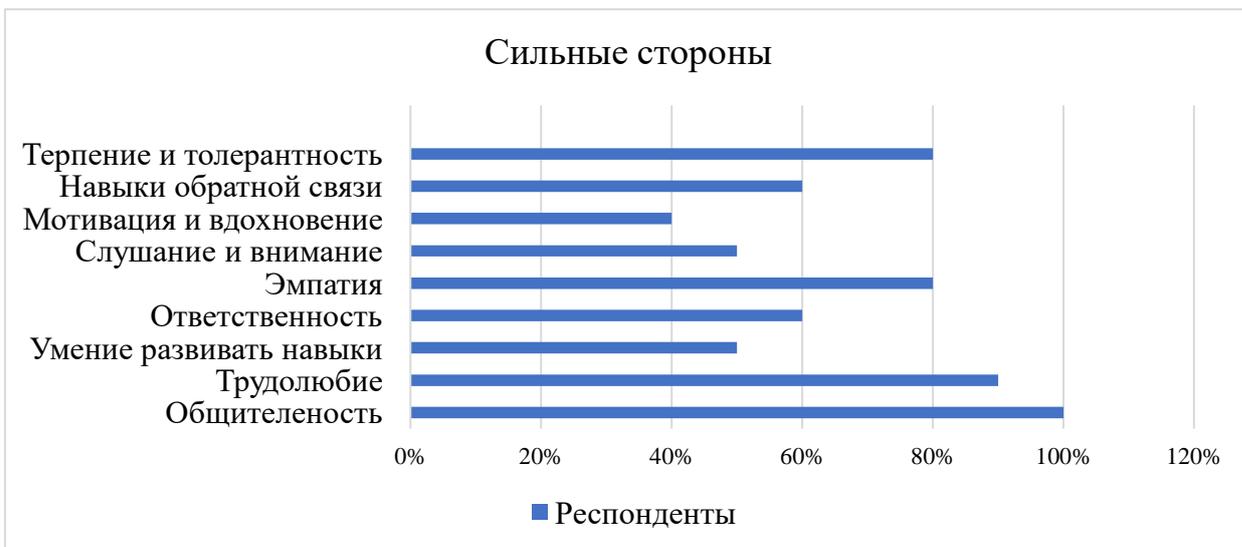


Рисунок 2. Самоанализ сильных сторон

Проанализировав данные видно, что большая часть респондентов оценивают себя положительно, но также имеются показатели на низком уровне: мотивация и вдохновение, слушание и внимание, умение развивать навыки.

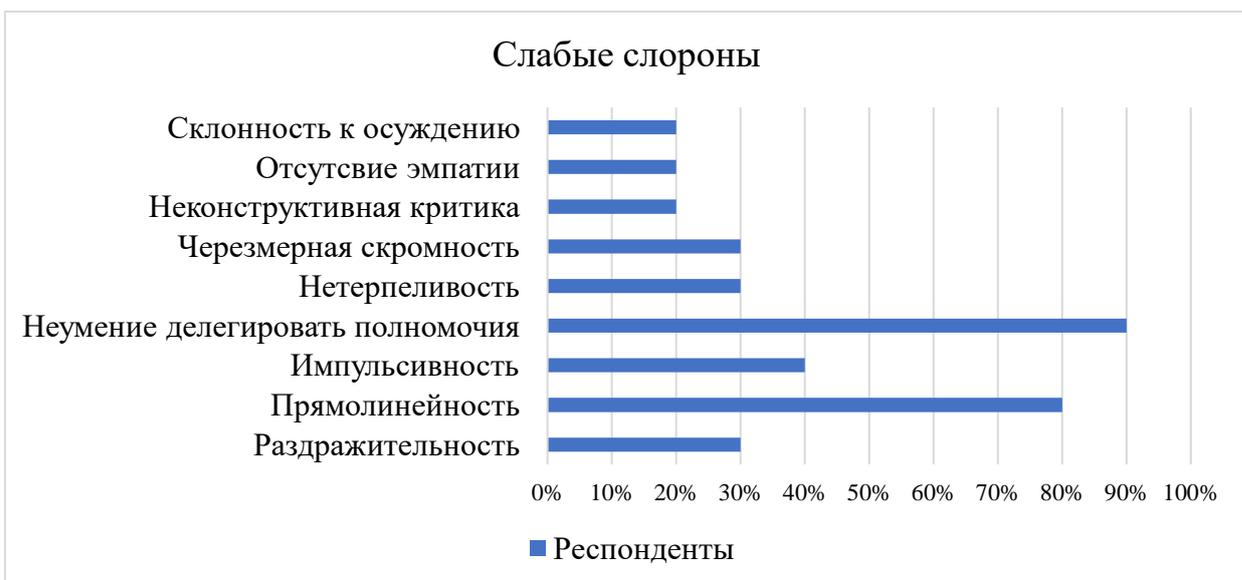


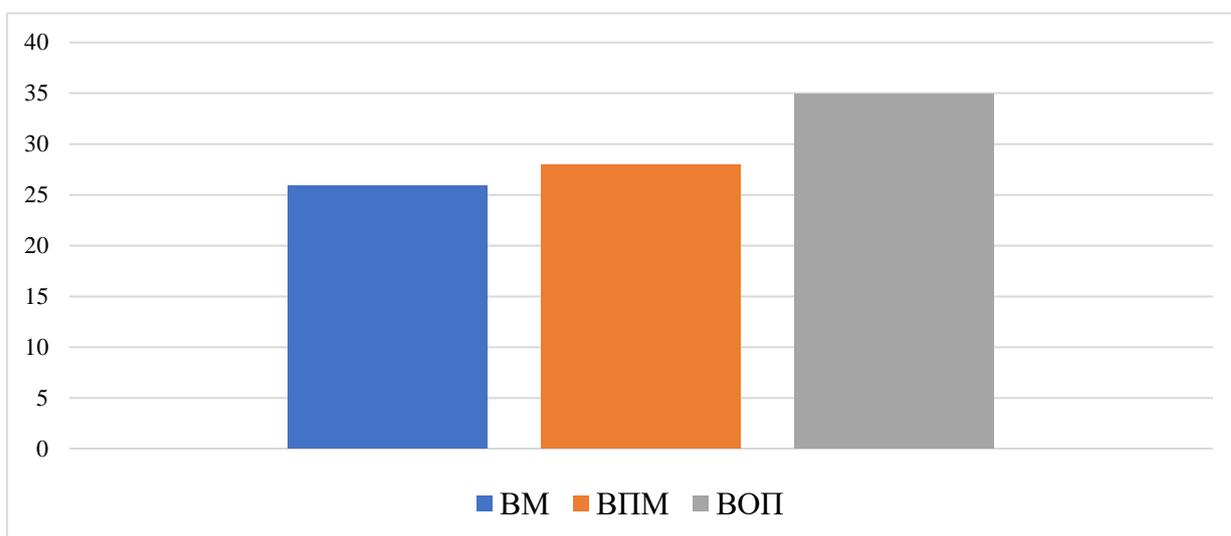
Рисунок 3. Самоанализ слабых сторон

Анализ слабых сторон четко указывает на следующие критерии: умение

делегировать полномочия (9 ответов) и прямолинейность (8 ответов), также стоит обратить внимание на критерий импульсивность (4 ответа).

Исходя из выше представленных результатов анкетирования была выстроена программа наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодого специалиста. В программу были включены выявленные показатели, для развития компетенций наставников.

Для изучения мотивации профессиональной деятельности молодых специалистов была проведена диагностика (К. Замфир, модификация А. Реана), обобщенные результаты можно увидеть на рисунке 4.



Примечания*: VM – внутренняя мотивация, VPM – внешняя положительная мотивация, VOI – внешняя отрицательная мотивация

Рисунок 4. Мотивации профессиональной деятельности

У молодых специалистов предприятия выявлен наихудший комплекс мотивации (VOI>VPM>VM), в котором мотивы избегания, порицания, желания «не попасть впросак» превалируют над внешними положительными мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внутренней мотивацией, иными словами, у испытуемых высокий уровень эмоциональной нестабильности.

Это указывает на то, что молодые специалисты будут хуже справляться с непредсказуемыми ситуациями и менее эффективно управлять своими эмоциями. Также им будет сложнее восстанавливаться после стрессовых ситуаций, и они не смогут работать в сложных и нестабильных условиях.

Кроме того, эмоционально неустойчивые сотрудники могут хуже общаться со своими коллегами, что ухудшает рабочую атмосферу и понижает уровень производительности. Они также не могут выявлять свои сильные и слабые стороны, что, в свою очередь, будет мешать им развиваться и расти в профессиональном плане.

Разработанная программа наставничества молодого специалиста предприятия, позволит наставнику сопровождать профессионально-личностное становление молодого специалиста, а также изменит мотивационный настрой молодых специалистов, что в последующем улучшит результативность труда работников.

2.3. Эффективность внедрения программы наставничества

Для подтверждения гипотезы были изучены труды ряда авторов, практики различных Российских и Зарубежных компаний. На основании чего в АО «КРП» была разработана программа наставничества (далее программа) (Приложение Г), а также разработан и утвержден комплект нормативных документов, необходимых для внедрения программы и назначен куратор реализации программы.

В рамках организационно-управленческих мер по внедрению программы были разработаны методический набор инструментов для куратора, наставника и молодых специалистов: дорожная карта реализации программы; памятка наставнику; дневник молодого специалиста.

После чего провели информирование коллектива АО «КРП» о планируемой реализации программы, информирование проходило при помощи ежемесячного выпуска производственной газеты «Портовый вестник», и социальной сети ВКонтакте, мессенджеров (Telegram, WhatsApp). Коллектив проявил большую заинтересованность в реализации программы, многие сотрудники хотели выступать в роли наставников. Однако, согласно программе – наставником может являться специалист, имеющие опыт работы на предприятии более 10 лет. В связи с этим был организован отбор и подготовка опытных специалистов к наставнической деятельности.

Из коллектива АО «КРП» для исследования была сформирована группа из 10 человек, каждый из них имеет опыт работы на предприятии более 10 лет. Для результативного обучения для каждого из участников была проведена первичная диагностика и интерпретация результатов (результаты диагностики представлены в п. 2.2.), на основании которой был разработан тренинг для наставников (Приложение 1 Приложения Г). Тренинг проводил психолог организации и реализовывался в 2 занятия по 4 часа.

При помощи различных упражнений и ролевых игр на тренинге прорабатывались слабые и сильные стороны наставников, также рассматривались различные понятия, определения и виды наставничества. Участники тренинга, в мозговом штурме, пытались самостоятельно дать определение понятиям «наставник», «молодой специалист», а также выявить основные задачи наставнической деятельности. Тренер записывал их ответы и предположения на доску, после чего они вместе выводили итоговый результат.

При работе с группой наставников, психолог зафиксировал трудности, которые проявляли участники тренинга и после, в индивидуальном порядке, прорабатывал их с наставниками. Что в свою очередь повлияло на результаты диагностики формирующего этапа.

По завершению тренинга, участники отметили его результативность и полезность, не смотря на трудности, которые возникали у них во время выполнения различных упражнений.

Следующим шагом реализации программы стало формирование пар «наставник – наставляемый». В рамках этого шага были определены 10 молодых специалистов. Для каждого из них была проведена первичная диагностика с целью выявления мотивации профессиональной деятельности, результаты представлены в п. 2.2.

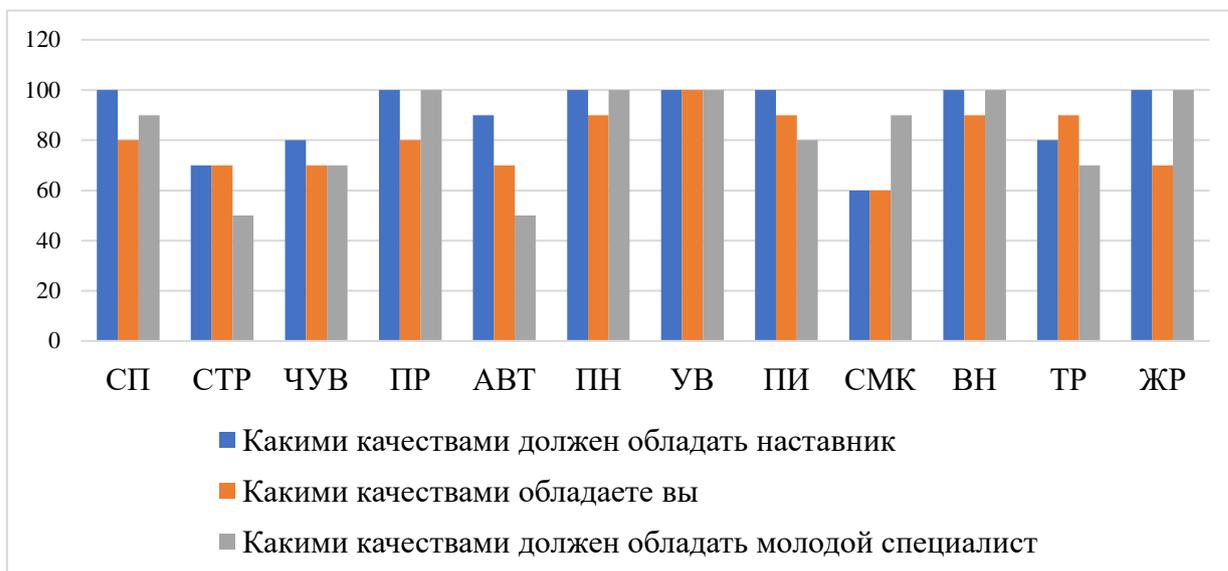
Для сопровождения взаимодействия в диадах «наставник – молодой специалист», куратор организовал первую групповую встречу «наставники – наставляемые» в рамках которой проходило знакомство наставника с молодым специалистом, вводный инструктаж участников программы и краткий обзор плана мероприятий.

Наставниками были выданы методические рекомендации в виде «Памятки наставнику» (Приложение 3 Приложения Г). Молодым специалистам был выдан дневник, который они должны были заполнять совместно с наставником. Дневник представляет из себя перечень запросов молодого специалиста к наставнику или наоборот, содержательное наполнение встреч участников и др., с примером дневника, можно ознакомиться (Приложение 2 Приложения Г).

В рамках реализации программы проходили еженедельные встречи с наставниками, для обмена опытом. Встречи носили разные тематические направления для решения вопросов, затрудняющих наставническую работу. Вопросы для встречи формировались в течении недели.

Также психологом оказывалась индивидуальная психолого-консультационная поддержка по запросу наставника или молодого специалиста.

По завершению программы наставничества (февраль 2023 г.). Проведена диагностика результатов с использованием ранее использованных анкет. Результаты диагностики наставников представлены на рисунке 5.



Примечание* СП сопереживание, СТР строгость, ЧУВ чувствительность, ПР проницательность, АВТ авторитетность, ПН пунктуальность, УВ уважение к личности, ПИ поощрение инициативы, СМК самокритичность, ВН внимательность, ТР требовательность, ЖР желание развиваться.

Рисунок 5. Оценка качеств и навыков наставников, респондентов, молодых специалистов

Исходя из ответов представленных на рисунке 5 и сравнив их с показателями первичной диагностики (рисунок 1) можно сделать вывод, что респонденты по пересмотрели многие критерии относительно себя, наставников и молодых специалистов. Для примера рассмотрим критерий «Требовательность»: если ранее респондентов считали, что в 70% наставник должен обладать этим качеством, в 60 % молодой специалист и к себе отнесли только 40 %, то после реализации программы наставничества процент ответов возрос: 80% наставник, в 70% молодой специалист, к себе отнесли 90%.

Но несмотря на это, остались завышенные требования к наставникам и к молодым специалистам. Можно предположить, что у респондентов присутствуют признаки заниженной самооценки – данное исследование можно включить в дальнейшую реализацию программы наставничества.

Также видны изменения в блоке самоанализа сильных и слабых сторон, где респондентам нужно было выбрать разные варианты представленных ответов, результат самоанализа представлен на рисунках 6 и 7.

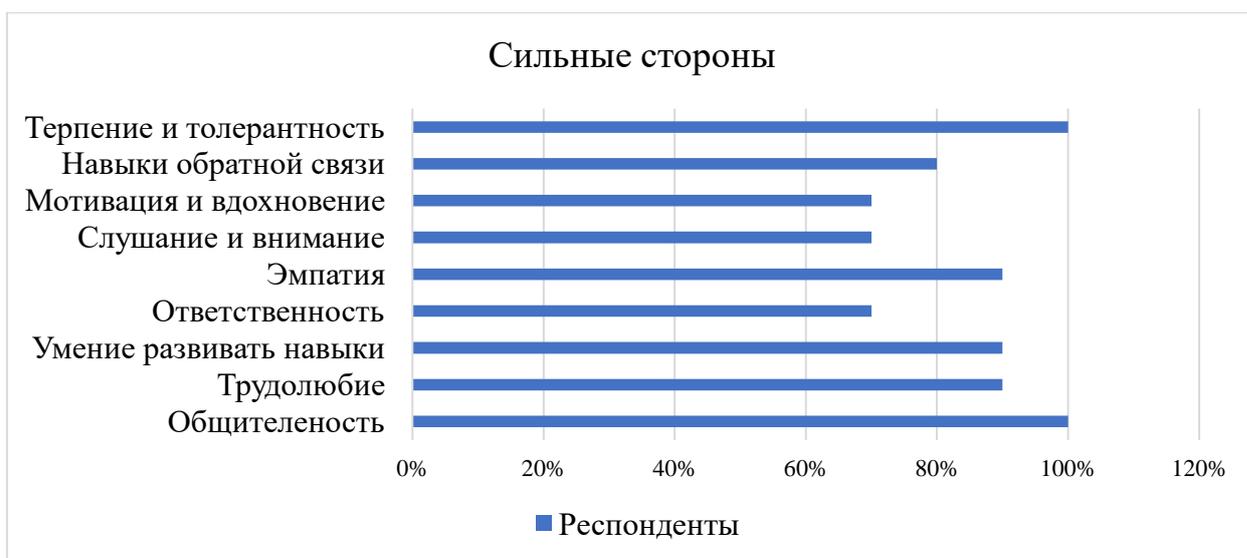


Рисунок 6. Самоанализ сильных сторон

Проанализировав данные видно, что респонденты оценили себя более положительно, также имеются рост показателей, которые прежде находились на низком уровне: мотивация и вдохновение (было – 40%, стало – 70%); слушание и внимание (было – 50%, стало – 70%); умение развивать навыки (было – 50%, стало – 90%).

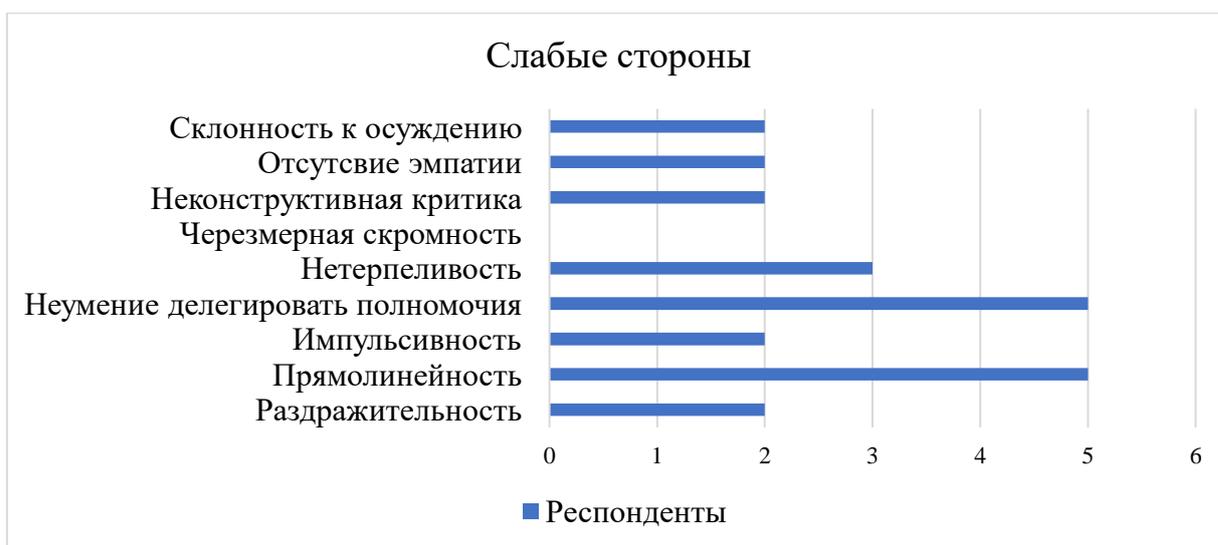
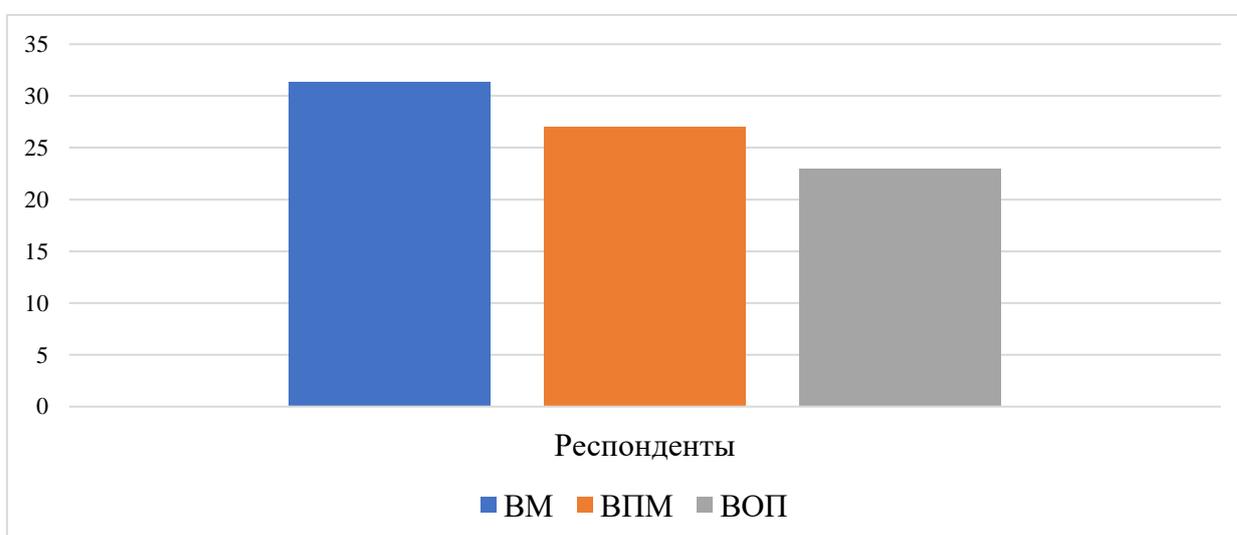


Рисунок 7. Самоанализ слабых сторон

Анализ слабых сторон показывает резкое снижение следующих критериев: раздражительность (было – 30%, стало – 20%), прямолинейность (было – 80%, стало – 50%), импульсивность (было – 40%, стало – 20%), неумение делегировать полномочия (было – 90%, стало – 50%), черезмерная скромность (было – 30%, стало – 0%).

Представленные данные говорят о том, что программа наставничества благоприятно повлияла на самих наставников. Что в свою очередь подтверждает результативность реализации программы.

Результаты итоговой диагностики молодых специалистов представлены на рисунке 8.



Примечание*: ВМ – внутренняя мотивация, ВПМ – внешняя положительная мотивация, ВОП – внешняя отрицательная мотивация

Рисунок 8. Мотивации профессиональной деятельности

После внедрения программы в АО «КРП», наблюдается, что молодые специалисты демонстрируют высокую степень самомотивации, ориентированной на достижения в своей профессиональной сфере (ВМ>ВПМ>ВОП). Это стремление к положительным достижениям в работе напрямую связано с уменьшением эмоциональных колебаний. Такая динамика показывает, что новые сотрудники успешно справляются с эмоциональными трудностями, которые могут возникать в профессиональной среде, сохраняя при этом устойчивое внутреннее состояние. Они обладают навыками идентификации и понимания собственных эмоций и способны контролировать их, избегая тем самым неэффективных или разрушительных реакций.

Результаты, полученные из опросов молодых специалистов с использованием анкеты, основанной на инструментах Кузбасского института по продвижению профессионального образования, служат дополнительным подтверждением успешности программы наставничества. Данные анкеты, которые были введены как вспомогательный инструмент для оценки эффективности наставников, показывают, что внедрение программы наставничества является результативным. Собранные и обобщенные данные представлены в таблицах с пятой по десятую.

Таблица 5

Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником

Показатели	%	Количество ответов
Ответы		
Каждый день	30	3

2 – 3 раза в неделю	40	4
Один раз в неделю	30	3
2 – 3 раза в месяц	0	0
Вообще не встречались	0	0

Из ответов респондентов видно, что встречи наставника с молодым специалистом были регулярны, не менее одного раза в неделю.

Таблица 6

Какое время в неделю у Вас уходило на общение с наставником

Вопрос	%	Количество ответов
3,5 – 2,5 часа в неделю	40	4
2,5 – 2 часа в неделю	40	4
1,5 часа в неделю	20	2
1 час в неделю смогут	0	0
0 минут в неделю важное	0	0

Почти все участники (80%) отмечают, что наставники уделяли 2 и более часов в неделю, для общения с молодыми специалистами.

Таблица 7

С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день

Вопрос	%	Количество ответов
Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений	40	4
Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения	40	4
Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения	10	1
Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день	10	1
Ни с кем не знакомил	0	0

С целью ускорения адаптационного периода наставники познакомили молодых специалистов с сотрудниками своего подразделения и с сотрудниками других подразделений в первые рабочие дни.

Таблица 8

Как строилось Ваше общение с наставником

Ответы \ Вопрос	%	Количество ответов
вы наставник 20% 80%	30	3
вы наставник 30% 70%	40	4
вы наставник 60% 40%	20	2
вы наставник 70% 30%	10	1
вы наставник 80% 20%	0	0

Из результатов видно, что в большей степени именно наставник являлся инициатором общения с молодым специалистом, это может указывать на то, что наставники заинтересованы своей задачей и готовы помогать молодым специалистам.

Таблица 9

Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы

Ответы \ Вопрос	%	Количество ответов
Да, всегда	30	3
Да, практически всегда	40	4
Да, часто	30	3
Да, но редко	0	0
Нет	0	0

Данные таблицы говорят о том, что наставник не оставлял молодого специалиста без консультационной помощи и отвечал на его вопросы.

Таблица 10

Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы

Ответы \ Вопрос	%	Количество ответов
Да, каждый раз после окончания задания	40	4
Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог	30	3
Да, раз в месяц	30	3

Да, но реже чем раз в месяц	0	0
Нет	0	0

Еще одним не маловажным качеством является обратная связь. Из результатов видно, что наставники в течении реализации программы осуществляли ее на регулярной основе.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что наставники успешно выполнили поставленные задачи в рамках реализации программы наставничества.

По завершению программы участники поделились впечатлениями от совместной работы. Наставники выразили благодарность за необычный опыт в их профессиональной деятельности, специалисты, которые ранее принимали участие в наставнической деятельности, отметили, что ранее с ними не работали в таком ключе, их не обучали и не было индивидуальных консультаций и групповых встреч по решению трудных моментов при работе с молодыми специалистами.

Молодые специалисты рассказали о том, что после реализации программы они готовы самостоятельно решать производственные задачи. За это время они познакомились практически со всеми коллегами организации, а не только с коллегами своего подразделения. А также овладели всеми необходимыми инструментами работы.

Выводы по 2 главе.

В практической части исследования нами была организована экспериментальная работа.

Целью исследовательской работы являлось, научное обоснование и экспериментальная апробация программы наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодых специалистов.

Анализ диагностики, показал хорошую результативность реализации программы наставничества, что в свою очередь подтверждает гипотезу нашего исследования: сопровождение профессионально-личностного становления молодых специалистов эффективно, при:

1. реализованных организационно-управленческих мерах по внедрению программы наставничества;
2. организованном отборе и подготовке опытных специалистов к наставнической деятельности;
3. осуществлённом сопровождение взаимодействия в диадах «наставник – молодой специалист».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования основное внимание было уделено изучению эффекта наставничества на профессионально-личностное становление молодых специалистов. Изучая опыт Российских и зарубежных практик, становится ясно, что наставничество – это основополагающий элемент для эффективного переноса профессиональных знаний и умений к молодым специалистам, которые должны поддерживать и повышать уровень конкурентоспособности современных организаций. А наставник – это специалист имеющий статус в своем рабочем коллективе, накопивший обширный арсенал знаний и навыков. Он не только вносит вклад в развитие организации своими специализированными умениями, но и играет ключевую роль в культуре компании, отстаивая ее основные принципы. Кроме того, его роль включает в себя оказание моральной поддержки коллегам, предоставление им инсайдерской информации и профессиональные рекомендации, направленные на их карьерный рост.

Исследование заключалось в том, что диалог и передача опыта от опытных сотрудников организации к молодым значительно улучшают их квалификацию и способствуют укреплению статуса организации в агрессивной профессиональной среде. Для этого была определена база проведения исследования АО «КРП», была разработана программа наставничества и сформированы 10 пар «наставник – молодой специалист».

В рамках реализации программы наставничества, участники подверглись диагностике благодаря которой удалось собрать информацию, которая послужила основой для разработки эффективной программы наставничества молодого специалиста, а также позволит наставнику развить у себя недостающие компетенции, для сопровождения профессионально-личностного становления молодого специалиста, и изменит мотивационный

настрой молодых специалистов, что в последующем повысит результативность труда работников.

В результате реализации программы наставничества в АО «КРП» у молодых специалистов при повторной диагностике выявлен наилучший комплекс мотивации (ВМ>ВПМ>ВОП), чем более активность мотивирована с самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность.

У наставников возрос процент положительных качеств, которые на констатирующем этапе находились на низком уровне, к примеру: мотивация и вдохновение; слушание и внимание; умение развивать навыки.

Диагностика оценки эффективности работы наставника (анкета Кузбасского регионального института развития профессионального образования), показала, что наставники успешно выполнили поставленные задачи в рамках реализации программы наставничества. Что в свою очередь подтверждает результативность реализации программы наставничества и соответственно

Программа наставничества доказала свою результативность, позволяя получать надежные и воспроизводимые итоги, что говорит в пользу изначально предложенной гипотезы нашего исследования: сопровождение профессионально-личностного становления молодых специалистов эффективно, если:

1. реализованы организационно-управленческие меры по внедрению программы наставничества;
2. организован отбор и подготовка опытных специалистов к наставнической деятельности;
3. осуществлено сопровождение взаимодействия в диадах «наставник – молодой специалист».

Проведенное исследование, анализ результатов опытно-экспериментальной работы подтверждает актуальность и значимость дальнейшего изучения проблемы сопровождения профессионально-личностного становления специалистов предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абульханова-Славская, К.Л. Деятельность и психология личности. -М.: Наука, 1980. 334 с.
2. Абульханова-Славская, К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 247 с.
3. Абульханова-Славская, К.А. Диалектика человеческой жизни. М.: Мысль, 1994. 221с.
4. Ананьев, Б.Г. О проблеме современного человекознания. М.: Наука, 1977. 380 с.
5. Асалиев А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Инфра, 2015. 143 с.
6. Асмолов, А.Г. Психология личности: принципы общепсихологического анализа. М.: Изд-во МГУ, 1990. 367 с.
7. Бердяев Н.А. Судьба России. Самосознание. Ростов н/Д: Феникс, 1997. 541 с.
8. Блауберг И.Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1978. 391 с.
9. Бодалев А.А. Психология о личности. М.: МГУ, 1988. 187 с.
10. Бондаревская Е.В. Гуманистическая парадигма личностно ориентированного образования. М.: Педагогика. 1997. 17 с.
11. Брушлинский А.В. Проблемы психологии субъекта. -М., 1994.
12. Бочарова, В.Г. Профессиональная социальная работа: личностно-ориентированный подход. М., РАО и ПСР, 1999. 184 с.
13. Волкова О.И. Экономика предприятия: Учебник. М.: 1999. 163 с.
14. Воробьева Е.В. Школа молодого учителя М.: 2003. 32 с.
15. Выготский, Л.С. Избранные психологические исследования. М.: Педагогика, 1956. 322 с.
16. Гурова, Р.Г. Социологические проблемы воспитания. М.:

Педагогика, 1981. 176 с.

17. Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Коуч–наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: Речь, 2006. 144 с.

18. Десслер, Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 1997. 540 с.

19. Джуринский, А.Н. Развитие образования в современном мире: Учеб. Пособие. М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1999. 200 с.

20. Дмитриева, О.Б. Формирование психологической готовности молодых специалистов к профессиональной деятельности. М.: Ковров, 1997. 198 с.

21. Егоршин А.П., Зайцев А. К. Организация труда персонала: Учебник. М.: ИНФРА–М, 2012. 320 с.

22. Ерёмина И.Ю., Джиеова Ф.А. Система отношений «наставник – молодой специалист» СПб.: 2013. 96 с.

23. Жулина Е.Г. Экономика труда: учеб. Пособие. М.: Эксмо, 2010. 208 с.

24. Запесоцкий, А.С. Образование: Философия, политика. М.: Наука, 2003. 456 с.

25. Зинченко, В.П. Образование, культура, сознание. М.: Логос, 1992. 104 с.

26. Иванова, Н.И. Поставь себя на свое место. Путь к формированию индивидуальности М.: 2002. 15 с.

27. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века. М.: 2016. 112 с.

28. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов. Ростов н/Д: Феникс, 1996. 512 с.

29. Климов, Е.А. Введение в психологию труда: учеб. для вузов. М.: Юнити, 1998. 350 с.

30. Кон, И.С. Социология личности. М.: Политиздат, 1967. 383 с.

31. Куликова, Л.Н. Проблемы саморазвития личности. Хабаровск: Изд-во ХПГУ, 1997. 315 с.
32. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975. 304 с.
33. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников. Казань: Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2013. 183 с.
34. Масалимова, А.Р. Принципы проектирования содержания психолого–педагогической подготовки наставников предприятия М.: 2012. 111 с.
35. Масалимова А.Р. Факторы, влияющие на эффективность внутрифирменного обучения рабочих и специалистов. М.: 2011. 435 с.
36. Масалимова А.Р. Компаративный анализ зарубежного опыта подготовки наставников. Полимодельность развития системы современного профессионального образования в условиях глобализации и интеграции. Зеленодольск.: 2012. 206 с.
37. Мясищев, В.Н. Психология отношений М.: Воронеж, 1995. 201 с.
38. Охотского Е.В., Анисимова В.Н. Книга работников кадровой службы: справочное пособие. М.: Экономика, 1998. 345 с.
39. Рогов, Е.И. Выбор профессии: Становление профессионала. М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. 336 с.
40. Роджерс, К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. М.: Прогресс, 1994. 480 с.
41. Рубинштейн, С.Л. Философско-психологическая концепция М.: Наука, 1989. 243 с.
42. Секрет Н., Галынина С. Наставничество: тенденция к возрождению. М.: 2011. 20 с.
43. Тэмми Д.А., Лилиан Т.Э. Карьерные преимущества, связанные с наставничеством для протеже: Метаанализ. М.: 2004. 136 с.

44. Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия. 2012. 26 с.
45. Щевьева А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия. М.: 2010. 25 с.
46. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний М.: 2017. 66 с.
47. Язенков Е. И. Экономическая оценка эффективности программ привлечения молодых специалистов на предприятия. М.: 2012. 114 с.
48. Адлер А. Собрание сочинений: В 3 т. Т.1. Психология личности: хрестоматия. Самара.: Изд. Дом «БАХРАХ-М», 2002. 512 с.
49. Альфия Р. Масалимова А., Земли Г. Обзор европейских исследований: В 7 т. Т.7. Структурно–функциональная модель корпоративного обучения специалистов по осуществлению наставничества. М.: 2015. 48 с.
50. Выготский Л.С. Собрание сочинений: В 6 т. Т.3. Проблемы развития психики. М.: Педагогика, 1983. 368 с.
51. Масалимова А.Р., Сабирова Л.Л. Обзор европейских исследований: В 7 т. Т.3. Особенности профессионального взаимодействия наставников и стажеров на современных предприятиях России. М.: Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2015. 26 с.
52. Маслоу, А. Собрание сочинений: В 6 т. Т.1. Мотивация и личность. Самара: Изд. Дом «БАХРАХ-М», 2002. 512 с.
53. Рубинштейн, С.Л. Собрание сочинений: В 2 т. Т.2. Основы общей психологии. М.: Педагогика, 1989. 485 с.
54. Чеглакова Л.М. Экономическая социология: В 12 т. Т.12. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций. М.: 2011. 98 с.

55. Джиоева Ф.А. Система наставничества как инновационный вектор развития экономики труда // Сборник статей по материалам круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых учёных». Москва.: 2013. 268 с.

56. Алгоритм решения стратегических задач в области управления персоналом / [Электронный ресурс] // : [сайт]. — URL: http://www.algocons.ru/category.php?id_current_cat=110 (дата обращения: 06.12.2023).

57. Новые возможности / [Электронный ресурс] // Job Shadowing : [сайт]. — URL: www.stopkadr.info/library/adapt4.shtml (дата обращения: 10.05.2023).

58. Сторителлинг эффективный метод неформального обучения / [Электронный ресурс] // Ампула–Брокер : [сайт]. — URL: www.trainings.ru/library/articles (дата обращения: 06.12.2023).

59. Выгодные сотрудники / [Электронный ресурс] // FLEXIBLE RECRUITMENT APPROACH : [сайт]. — URL: <http://www.flexsearch.ru/stati/2/72.html> (дата обращения: 28.10.2023).

60. Наставничество – эффективный инструмент поддержки начинающих предпринимателей / [Электронный ресурс] // Торгово–промышленные ВЕДОМОСТИ : [сайт]. — URL: http://www.tpp-inform.ru/analytic_journal/6438.html (дата обращения: 06.12.2023).

61. Выгодные сотрудники / [Электронный ресурс] // : [сайт]. — URL: <http://www.flexsearch.ru/stati/2/72.html> (дата обращения: 06.12.2023).

62. Hale, R.I., & Saville, M. Nurturing the H in HR: using action learning to build organization development capability in the UK Civil Service, Action Learning // Research & Practice. 2014. Vol. 4. P. 1–19.

63. Georgia T. Chao. Mentoring Phases and Outcomes // Review of JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR. 1997. Vol. 51, No. 4. P.15–28.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

АНКЕТА

выявления компетенций наставника

ФИО _____

Должность _____

Стаж _____

№ п\п	Вопрос	Ответ
1	Есть ли опыт работы в качестве наставника?	<ul style="list-style-type: none">• Да;• Нет.
2	Почему Вы решили стать наставником?	<ul style="list-style-type: none">• Хочу быть полезным;• Хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки;• Хочу, чтобы мой авторитет признавали;• Хочу научиться общаться с молодым поколением;• Хочу развить свое мышление, общаясь с молодым поколением;• Другое
4	Готовы ли вы взять на себя обязательство участвовать в программе наставничества с момента вашего прикрепления к наставляемому до ее завершения?	<ul style="list-style-type: none">• Да;• Нет.
5	Сколько времени в неделю вы готовы уделять наставничеству?	<ul style="list-style-type: none">• Не более 1 часа;• 1-2 часа;• 2-3 часа;• Более 3 часов.
6	Вы готовы регулярно и открыто общаться с куратором программы?	<ul style="list-style-type: none">• Да;• Нет.
7	В каких обучающих мероприятиях в рамках программы наставничества вы готовы принимать участие?	<ul style="list-style-type: none">• В очных семинарах/лекциях/тренингах;• В дистанционных семинарах/лекциях/тренингах;• В очных курсах повышения квалификации;• В дистанционных курсах повышения квалификации;• Другое
10	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд должен обладать наставник?	<ul style="list-style-type: none">• Сопереживание;• Строгость;• Чувствительность;• Проницательность;• Авторитетность;• Пунктуальность;

		<ul style="list-style-type: none"> • Уважение к личности; • Поощрение инициативы; • Самокритичность; • Внимательность; • Требовательность; • Желание развиваться.
11	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд Вы обладаете?	<ul style="list-style-type: none"> • Сопереживание; • Строгость; • Чувствительность; • Проницательность; • Авторитетность; • Пунктуальность; • Уважение к личности; • Поощрение инициативы; • Самокритичность; • Внимательность; • Требовательность; • Желание развиваться.
12	Какими качествами на Ваш взгляд должен обладать наставляемый?	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность; • Исполнительность; • Дисциплинированность; • Умение отстаивать собственное мнение; • Внимательность; • Быстрая обучаемость; • Уважение к наставнику; • Уверенность; • Пунктуальность; • Желание развиваться.

Самоанализ

Мои сильные стороны (3-5)	Присуще/не присуще
Общительность	
Трудолюбие	
Умение развивать навыки	
Ответственность	
Эмпатия	
Слушание и внимание	
Мотивация и вдохновение	
Навыки обратной связи	
Терпение и толерантность	
Мои слабые стороны (3-5)	
Раздражительность	
Прямолинейность	
Импульсивность	
Неумение делегировать полномочия	
Нетерпеливость	
Чрезмерная скромность	
Неконструктивная критика	
Отсутствие эмпатии	
Склонность к осуждению	

Мотивация профессиональной деятельности

(методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

№ п/п		1	2	3	4	5
	Мотив	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1.	Денежный заработок					
2.	Стремление к продвижению по службе					
3.	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4.	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5.	Потребность в достижении социального					

	престижа и уважения со стороны других					
6.	Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7.	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка результатов

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$. Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного

комплекса (положительная значимая связь, $r = +0,409$). Иначе говоря, удовлетворенность избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Анкета оценки эффективности работы наставника

Анкету заполняет молодой специалист.

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить адаптацию молодых сотрудников (практикантов). На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником (отметьте подходящий вариант или напишите свой)?

- Каждый день.
- 2 — 3 раза в неделю.
- Один раз в неделю.
- 2 — 3 раза в месяц.
- Вообще не встречались.

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

- 3,5 — 2,5 часа в неделю.
- 2,5 — 2 часа в неделю.
- 1,5 часа в неделю.
- 1 час в неделю.
- 0 минут в неделю.

3. С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?

— Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности).

- Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения.
- Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения.
- Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день.

— Ни с кем не знакомил.

4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?

ВЫ НАСТАВНИК

— 20% — 80%

— 30% — 70%

— 60% — 40%

— 70% — 30%

— 80% — 20%

5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

— Да, всегда.

— Да, практически всегда.

— Да, часто.

— Да, но редко.

— Нет.

6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

— Да, каждый раз после окончания задания.

— Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания

подводил итог.

— Да, раз в месяц.

— Да, но реже чем раз в месяц.

— Нет.

УТВЕРЖДЕНО
приказом Исполнительного директора
АО «КРП» ООО «Норникель - ЕРП»,
управляющей организации АО «КРП»
от _____ № КРП/ _____

Программа наставничества в АО «КРП»

Обозначение документа: П КРП 6-18-2023

Введено впервые

Дата введения:

Содержание

1. Общие положения	76
2. Содержание программы	78
3. Мониторинг и оценка результатов реализации Программы	83
4. Организационно-педагогические условия	84

1. Общие положения

1.1. Нормативные документы для разработки программы

Программа наставничества в АО «КРП» (далее – Программа) разработана на основе следующих нормативных документов:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Распоряжение Правительства от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;
- Письмо Министерства просвещения от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций»;
- Положение об учебном пункте АО «КРП» (П КРП 8-01-2021) от 15.06.2021 № КРП/167-п;
- Устав АО «КРП» от 01.07.2019 № 1.

1.2. Цель реализации программы

1.2.1. Научное обоснование и экспериментальная апробация программы наставничества как средства сопровождения профессионально-личностного становления молодого специалиста предприятия.

1.3. Задачи Программы:

- разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения Программы;
- разработка и реализация моделей наставничества в АО «КРП»;
- привлечение, обучение и контроль за деятельностью наставников, принимающих участие в Программе;
- инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;
- персонифицированного учета молодых специалистов, участвующих в программах наставничества;

- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства работников, задействованных в реализации наставничества.

1.4. Ожидаемые результаты внедрения программы наставничества:

- измеримое улучшение показателей наставников и молодых специалистов;

- улучшение психологического климата на предприятии;

- плавный «вход» молодого специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов;

- адаптация молодого специалиста новом коллективе;

- измеримое улучшение личных показателей эффективности наставников и молодых специалистов, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;

- снижение конфликтности и развитие коммуникативных навыков;

- улучшение мотивационного аспекта.

1.5. Требования к участникам для реализации Программы.

1.5.1. На роль «наставника» допускаются сотрудники, имеющие опыт работы на предприятии более 10 лет.

1.5.2. На роль «наставляемого» - молодого специалиста допускаются специалисты, имеющие опыт работы на предприятии не более 1 месяца.

2. Содержание программы

2.1. Структура управления реализации программы

Ответственный исполнитель	Направление деятельности	Сроки реализации
Начальник учебного пункта АО «КРП»	Разработка и утверждение комплекта нормативных документов, необходимых для внедрения Программы. Назначение куратора внедрения программы наставничества. Разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения Программы. Реализация кадровой политики в Программе наставничества. Инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программы наставничества.	Май 2022
Куратор Программы	Формирование базы наставников и наставляемых. Организация обучения наставников (проведение тренинга) Контроль проведения программы наставничества. Решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации Программы. Мониторинг эффективности программы наставничества	В течении всего периодам
Наставники	Разработка и реализация индивидуальных планов работы с молодыми специалистами	В течении всего периодам
Молодые специалисты	Решение поставленных задач через взаимодействие с наставником	В течении всего периодам

2.2. Этапы реализации программы

Мероприятия	Краткое содержание	Сроки	Ответственные
Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества			
Разработка программы наставничества в АО		Май 2022 г.	Куратор программы

«КРП»			
Информирование коллектива АО «КРП» о планируемой реализации программы наставничества	Информирование при помощи внутренней газеты, социальных сетей	Июнь 2022 г.	Куратор программы
Подготовка памятки для наставников	Приложение 3		
Этап 2. Формирование базы наставников			
Анкетирование участников: анкета наставника (входное тестирование)	Анкета выявления компетенций наставника, разработанная куратором	Август 2022 г.	Куратор программы
Обработка анкет	Анализ заполненных анкет потенциальных наставников. Выявление сильных и слабых сторон наставников	Август 2022 г.	Куратор программы
Проведение собеседования с наставниками	Краткий инструктаж по наставничеству	Сентябрь 2022 г.	Куратор программы
Этап 3. Отбор и обучение наставников			
Разработка программы тренинга «Наставник»	Программа тренинга на 2 занятия по 4 часа (Приложение 1)	Сентябрь 2022 г.	Куратор программы
Проведение для наставников тренинга «Наставник»	На тренинге прорабатываются: слабые и сильные стороны наставников, выявленные	Октябрь 2022 г.	Куратор программы

	с помощью анкетирования; виды наставничества; отчетная документация.		
Этап 4. Формирование пар «наставник —наставляемый», группы «наставник — наставляемые»			
Анкетирование участников: диагностика наставляемого (входное тестирование)	Изучение мотивации профессиональной деятельности, авторы методики: Замфир К., модификация Реана А.;	Ноября 2022 г.	Куратор программы
Организация групповой встречи наставников и наставляемых	Вводный инструктаж для участников программы	Ноября 2022 г.	Куратор программы
Разработка плана работы наставника с наставляемыми	Разработка плана мероприятий (план мероприятий у каждого наставника индивидуален, т.к. разные структурные подразделения и профессии)	Ноября 2022 г.	Куратор программы, наставник
Этап 5. Организация хода реализации программы наставничества			
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по	По индивидуальному плану	Ноябрь 2022 г. – январь 2023 г.	Куратор программы, наставник
Еженедельные встречи с наставниками	По индивидуальному плану	Ноябрь 2022 г. – январь 2023 г.	Куратор программы, психолог, наставник

		г.	
Индивидуальная психолого-консультационная поддержка	По индивидуальному плану	Ноябрь 2022 г. – январь 2023 г.	Куратор программы, психолог, наставник, молодой специалист
Этап 6. Завершение программы наставничества			
Анкетирование участников: анкета наставника/наставляемого, диагностика наставляемого, анкета для оценки эффективности работы наставника	Анкета выявления компетенций наставника, разработанная куратором; изучение мотивации профессиональной деятельности, авторы методики: Замфир К., модификация Реана А.; анкета для оценки эффективности работы наставника, разработанная автором, за основу взята анкета Кузбасского регионального института развития профессионального образования	Февраль 2023 г.	Куратор программы, наставник
Предоставление отчетов от наставников и наставляемых	Предоставление отчета от наставников о полном	Февраль 2023 г.	Куратор программы, наставник, наставляемый

	проведение программы мероприятий; наставляемый предоставляет дневник (Приложение 2)		
--	--	--	--

3. Мониторинг и оценка результатов реализации Программы

3.1. Мониторинг процесса реализации Программы наставничества предполагает систему сбора, обработки, хранения и использования информации о Программе наставничества и/или отдельных ее элементах.

3.2. Организация систематического мониторинга программ наставничества дает возможность четко представлять, как происходит процесс наставничества, какие происходят изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым (группой наставляемых), а также, какова динамика развития наставляемых и удовлетворенности наставника своей деятельностью.

3.3. Мониторинг программы наставничества состоит из двух основных этапов:

3.3.1. Оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников перед реализацией Программы наставничества.

- Анкета выявления компетенций наставника, разработанная куратором;

- Изучение мотивации профессиональной деятельности у молодых специалистов, авторы методики: Замфир К., модификация Реана А.;

- Анализ результатов.

3.3.2. Оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамики результатов по окончании реализации Программы:

- Анкета выявления компетенций наставника, разработанная куратором;

- Изучение мотивации профессиональной деятельности у молодых специалистов, авторы методики: Замфир К., модификация Реана А.;

- Анкета для оценки эффективности работы наставника,

разработанная автором, за основу взята анкета Кузбасского регионального института развития профессионального образования;

- Анализ результатов.

По результатам мониторинга можно:

- оценить мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт, характера сферы увлечений участников;

- определить степень эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри организации;

- спрогнозировать дальнейшее развитие наставнической деятельности на предприятии.

4. Организационно-педагогические условия

4.1. Материально-технические условия реализации программы

Акционерное общество «Красноярский речной порт» располагает материально-технической базой, которая позволяет проводить различные виды занятий: лекции, семинарские, практические и тренинговые занятия, деловые и ролевые игры, кейсовые методики, дискуссии и др. Занятия проходят в учебных классах, оснащенных современным компьютерным оборудованием. Обучающиеся имеют доступ к сети Интернет. Для проведения занятий используются персональные компьютеры, интерактивное оборудование, проекторы.

Разработчик:
начальник учебного
пункта АО «КРП»

Д.О. Иванова

План тренинга для наставников «Кто такой наставник?»

Цель: познакомить участников с понятиями «наставничество», «наставник».

Задача: повысить мотивацию наставников для дальнейшей работы в проекте.

Оборудование и материалы: стулья по количеству участников тренинга, 4 столика или парты, маркерная доска, 6 листов тонкого ватмана или флипчартов, 16 цветных маркеров (синий, красный, зеленый, черный - каждого цвета по 4) + 1 маркер любого цвета для тренера, скотч бумажный.

План 1 дня:

№	Упражнение	Время (45 мин)
1.	Организационный момент. Разминка «Махнемся местами!»	5 мин
2.	Вводная часть. Мозговой штурм «Наставничество» Упражнение «Задание с ограничением»	2 мин. 10 мин.
3.	Основная часть. Упражнение «Идеальный наставник»	25 мин.
4.	Подведение итогов. Упражнение «Котелок»	3 мин.

План 2 дня:

№	Упражнение	Время (40 мин)
1.	Проработка сильных и слабых сторон наставников	15 мин
2.	Разбор видов наставничества Виды обратной связи	10 мин. 10 мин.
3.	Отчетная документация	5 мин.
4.	Подведение итогов.	5 мин.

Ход тренинга:

День 1.

Организационный момент.

Разминка «Махнемся местами!»

Цель: создать свободную безопасную обстановку для рассуждений, обозначить начало занятия, концентрировать внимание участников.

Инструкция: участники должны поменяться местами если у них есть что-то общее: кто умеет плавать, кто одет в рубашку, кто любит синий цвет и т.д.

В завершении упражнения тренер говорит: «Поменяются местами те, у кого есть опыт передачи своих знаний и умений другому человеку».

Обратная связь: каждый участник должен ответить, хотя бы, на один вопрос из:

- Как вы себя чувствуете?
- Какие выводы вы можете сделать из этого упражнения?

Итог: тренер подводит итоги.

Вводная часть.

Мозговой штурм «Наставничество»

Цель: дать определение понятию «Наставничество»

Инструкция: каждый из участников должен высказать значение слова «наставничества». Как понимают значение слова «наставничество»? Ассоциация.

Тренер обобщает ответы и формирует групповое определение слова, записывает на доске. После дает правильное определение и совместно с группой определяют верные и неверные моменты.

Упражнение «Задание с ограничением»

Цель: сфокусировать специфические особенности наставничества для молодых сотрудников.

Инструкция: тренер делит участников на пары, в каждой паре – человек 0 и человек 1).

Человек 0 должен рассказать о себе человеку 1 в трех предложениях о себе. Но, есть одно условие: во время рассказа нельзя употреблять буквы О и А. Время на выполнение – 1 минута. После этого тренер дает то же самое задание человеку 1. Время на выполнение задания также 1 минута. Затем тренер просит участников ответить на вопросы:

- Трудно или легко было выполнить задание, когда вы были рассказчиком?
- Расскажите о своих чувствах, когда вы были слушателем?
- Во время выполнения задания у вас были ограничения. Скажите пожалуйста, какие навыки или качества вам помогли достичь цели, т. е. выполнить задание?
- Что помешало достичь цели?

Основная часть

Упражнение «Идеальный наставник»

Цель: перечислить профессиональные и личностные качества наставника, определить каким должен быть наставник.

Тренер обращает внимание участников на маркерную доску, на которой расположен ватман с силуэтом человека. Вверху ватмана надпись «Идеальный наставник». Задание: перечислить каким должен быть идеальный наставник - внутри силуэта указать личностные качества наставника, снаружи силуэта - профессиональные качества. Использовать при этом можно слова, рисунки, символы, знаки. Презентовать свою работу через 5 минут.

Тренер делит участников на группы, раздает им ватман и маркеры. По истечении времени каждая группа представляет свой «Идеальный образ наставника».

Подведение итогов

Упражнение «Котелок»

Тренер. Уважаемые наставники, подошло к концу наше занятие на тему «Кто такой наставник?» Давайте представим, что в центре нашего круга стоит котелок, в котором кипит и бурлит ваша предполагаемая деятельность в статусе наставничества. Представили? А теперь я попрошу каждого из вас, по очереди кинуть в этот бурлящий котел качество или навык, который, по вашему мнению, придаст будущему готовому блюду необычайный вкус.

День 2.

Проработка сильных и слабых сторон наставников

При диагностики были выявлены сильные и слабые стороны, исходя из результатов были подобраны упражнения для их проработки.

Для примера:

1. Мини-лекция «Мотивация в наставничестве».
2. Командное упражнение «Мотивация: материальная и нематериальная» и обсуждение результатов в большой группе.
3. Индивидуальное упражнение «Моя мотивация» и ее обсуждение в большой группе.
4. Рисуночная арт-техника «Диалог на бумаге».
5. Упражнение «Качели».
6. Практическое задание «Установление контакта».

Разбор видов наставничества

1. Командное упражнение «Сделайте работу с нуля» и его обсуждение.
2. Ролевая игра – «аквариум» «Наставничество»: станьте

наставником своих коллег, с обсуждением «по горячим следам»: как соблюден цикл?

3. Командное упражнение «Подготовьте сценку обсуждения по типичным минусам» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам».

Виды обратной связи

Упражнение на обратную связь «ЛЕВША – ПРАВША».

Цели: дать участникам возможность на себе прочувствовать действие различных видов обратной связи; осмысление воздействия разных видов обратной связи.

Упражнение «Виды обратной связи».

Цель: показать участникам, что от эффективности обратной связи зависят дальнейшие действия сотрудника.

Упражнение «Утреннее собрание».

Цель: сформировать умение давать развивающую обратную связь.

Отчетная документация

Обзор Дневника молодого специалиста, как заполнять, какие комментарии вносить.

Подведение итогов

Мини-лекция «Наставник наставника. Работа в формате «Цепочки». Ролевая игра в командах «Стань наставником наставника» и обсуждение «по горячим следам».

Итоговая отработка техник тренинга. Командные свободные сценки «Наставничество».

ДНЕВНИК МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА (ПРИМЕР)

ФИО молодого специалиста: _____

ФИО наставника: _____

Дата встречи	Какие изменения произошли с момента последней встречи	Новый запрос (какие появились вопросы с момента последней встречи)	Содержание встречи	Затруднения, возникшие в процессе встречи (при наличии)
	Сформулирован перечень и график консультаций с наставником		Знакомство наставника и подопечного, обсуждение организационно-методических основ программы	
	Ориентация на видение перспектив своего будущего и планирование реального времени в нем.	Правильная формулировка жизненных целей и разработка планов	1. Анализ предыдущей встречи. 2. Обсуждение на тему: «Каким явижу свое профессиональное будущее»	
	Формирование позитивного имиджа в профессии			
	Понимание того, как можно использовать ошибки и неудачи в позитивном ключе	Как отличить ошибки от неудач	1. Обсуждение темы «Чем могут быть полезны ошибки и неудачи»	Возникли затруднения в понимании, как и чем могут быть полезны ошибки и неудачи.
	Составление плана, ориентированного на самообразование и саморазвитие	Направления саморазвитие и самообразование через всю жизнь	1. Анализ предыдущей встречи. Обсуждение темы: «Какие мои сильные стороны, которые я могу развивать»	

ПАМЯТКА НАСТАВНИКУ

Организация предлагает интересную и творческую задачу – помочь молодому специалисту, которому предоставляется наставничество, ознакомиться с компанией, вступить в рабочий процесс и создать для него комфортную и дружескую атмосферу.

Ниже приведены рекомендации, которые помогут вам в этом.

Наставник – опытный специалист, назначенный для профессиональной адаптации молодого сотрудника.

Задача наставника заключается в помощи наставляемому в приспособлении к новой команде, организации мероприятий, связанных с его должностью, и передаче ему необходимого опыта и знаний для профессиональной деятельности, а также в помощи в формировании индивидуального стиля творческой работы сотрудника.

Рекомендации по первичной адаптации наставляемого:

1. Расскажите молодому специалисту, какая форма обращения принята в Вашей организации.

2. Расскажите наставляемому об организационной структуре организации.

3. Проявите интерес к личности молодого специалиста, поинтересуйтесь его предыдущим местом работы (учебы), семьей, профессиональными достижениями, увлечениями.

4. Обратите внимание на проблемы, с которыми чаще всего сталкиваются молодые специалисты:

- Отсутствие мотивации к работе;
- Отношения с коллегами;
- Незнание современных форм и методов работы;
- Неуверенность в себе;
- Неумение организовать свою работу;

- Незнание нормативных документов организации.
- 5. Помогите составить план работы, обратив особое внимание на его структуру.
- 6. Окажите помощь в подготовке к первой трудовой задачи.
- 7. Посещайте рабочее место молодого специалиста с целью оказания методической помощи, решайте задачи совместно и их анализируйте.
- 8. Окажите помощь в подборе методической литературы для самообразования и в его организации.
- 9. При поручении первых заданий наставляемому поинтересуйтесь, как продвигается их выполнение, и окажите помощь в случае возникновения затруднений.
- 10. Будьте доброжелательны к молодому коллеге и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие у него вопросы. Проявляйте терпение и уважение к нему.

Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации молодого специалиста в организации и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив.

Рекомендации для наставника по общению с наставляемым:

1. При взаимодействии с молодым специалистом, рекомендуется больше акцентировать внимание на проблемно-ориентированных утверждениях, а не на лично-ориентированных. Сосредоточьтесь на описании событий и поступков обучаемого, а не на его личности. Используйте описательные высказывания, а не оценочные. Необходимо объективно описывать произошедшую ситуацию, а также свою реакцию на события и их последствия. Предлагайте альтернативные варианты решения проблемы.
 2. Во время общения с молодым специалистом, важно проявлять уважение к нему, быть гибкими, непредвзятыми и открытыми для новых идей.
- Уделяйте внимание не доминированию, а созданию взаимного обмена информацией на равных условиях. Прежде чем затрагивать возможные

расхождения или отрицательные характеристики, определите области, в которых вы согласны или можете найти позитивные черты в собеседнике. Возникновение позитивного отношения у нового коллеги к работе в организации и коллективу - важная задача, поддержите его энтузиазм и уверенность в себе. Найдите повод для похвалы.

3. Делайте особый акцент на сферах, подконтрольных наставляемому, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены или находятся вне сферы его компетенции.

4. Ваши утверждения должны отражать Ваше мнение, то есть носить личный характер, добивайтесь того же и от собеседника. Старайтесь не заменять слово «я» безликим понятием «руководство».

5. Демонстрируйте поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию.

6. Делитесь опытом без назидания, а путем доброжелательного показа образцов работы.

7. Помогайте своевременно, терпеливо, настойчиво. Никогда не забывайте отмечать положительное в работе.

Желаем удачи!