

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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

**ЗИНИШИНА НАТАЛЬЯ ВАСИЛЬЕВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ НАСТАВНИКА  
НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Направление подготовки 37.04.01 Психология  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Бизнес–психология

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
канд. психол. наук, доцент Дубовик Е.Ю.  
\_\_\_\_\_ 25.11.2019

Руководитель магистерской программы  
канд. психол. наук, доцент Горнякова М.В.  
\_\_\_\_\_ 25.11.2019

Научный руководитель  
канд. психол. наук, доцент Горнякова М.В.  
\_\_\_\_\_ 25.11.2019

Дата защиты  
\_\_\_\_\_ 23.12.2019

Обучающийся  
Зинишина Н.В.  
\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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

**ЗИНИШИНА НАТАЛЬЯ ВАСИЛЬЕВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ НАСТАВНИКА  
НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Направление подготовки 37.04.01 Психология  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Бизнес–психология

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
канд.психол.наук, доцент Дубовик Е.Ю.

Руководитель магистерской программы  
канд.психол.наук, доцент Горнякова М.В.

Научный руководитель  
канд.психол.наук, доцент Горнякова М.В.

Дата защиты

Обучающийся  
Зинишина Н.В.

Оценка \_\_\_\_\_

Красноярск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ НАСТАВНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ .....	12
1.1. Подходы к пониманию наставничества .....	12
1.2. Особенности и возможности психологического сопровождения наставника на производственном предприятии .....	33
1.3. Предпроектное исследование психологического сопровождения наставника на производственном предприятии. ....	35
Выводы по главе 1.....	45
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ НАСТАВНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	47
2.1. Паспорт проекта .....	47
2.2. Содержание проекта.....	48
2.3. Предварительные результаты апробации проекта (пилотажное исследование).....	56
Выводы по главе 2.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена развитием четвертой промышленной революции в мире, это связано не только с интенсивными техническими и технологическими изменениями, но и со сложными процессами, происходящими в обществе, оказывающими влияние на взаимоотношения между людьми вообще, и на эффективность делового взаимодействия в организации различных категорий сотрудников, в частности.

Важнейшим конкурентным преимуществом компании является максимально полное использование трудовых возможностей работников, в первую очередь, молодёжи, являющейся основным носителем инновационного потенциала организации. Производственная подготовка молодых специалистов в период активной адаптации включает систему её эффективного обеспечения, к которой относится и наставничество.

Основная цель развития института наставничества – это повышение производительности труда работника современной организации и укрепление организационной культуры.

Наставничество – явление не новое, оно постепенно видоизменялось в контексте исторических событий. С середины 20 века наставничество сопровождало непрерывные совершенствования организации труда, что позволяло воспитывать у молодежи чувство патриотизма, которое выступало движущим стимулом при овладении приемами новаторов и изобретателей. В 80-е и 90-е годы 20 века происходило быстрое освоение технических новшеств и новых специальностей. Появилась необходимость переучивать работников, в связи с чем наставничество стало очень актуальным. Но в дальнейшем, в связи с упадком производства, потребность в обучении рабочих кадров резко сократилась. Конец 90-х – начало двухтысячных годов характеризуется периодом устойчивого развития современных моделей внутрифирменного профессионального обучения.

О роли наставника в адаптации новых сотрудников, повышении их квалификации, о значении наставничества для развития организации ведутся дискуссии на форумах, конференциях, семинарах. Наставничество осуществляется в организациях разных типов, но для нас особый интерес представляет наставничество на производственном предприятии. Это понятие долгое время отсутствовало в корпоративной культуре крупных предприятий и воспринималось негативно, как пережиток постсоветского государства. Со временем ситуация изменилась и появилась необходимость возрождения этого направления.

Современная корпоративная подготовка производственных специалистов представляет собой процесс совершенствования знаний, умений и компетенций персонала по специализированным образовательным программам, которые направлены на удовлетворение интересов предприятий в компетентных кадрах для накопления интеллектуального, инновационного капитала в целях обеспечения конкурентоспособности данных специалистов и конкурентоспособности предприятия в целом. Это в свою очередь требует подготовки наставников внутри фирмы, направленной на приобретение мета профессиональных и полупрофессиональных компетенций, позволяющих субъекту профессиональной деятельности сознательно и ответственно управлять своим профессиональным развитием, а также быть способным решать задачи внутрифирменного обучения молодых специалистов с учетом специфики и культурных ориентиров конкретного предприятия.

В современных условиях повышенной конкуренции, компании осознают важность наставничества, как многофакторного процесса, связанного не только с обучением сотрудников для их дальнейшей адаптации и эффективной работы, но и вкладывают культурологический, ценностный смысл в деятельность наставника. При этом остается открытым вопрос какими качествами должен обладать «эталонный» наставник, на каких из этих качеств должна выстраиваться его деятельность, с точки зрения вовлечения в наставничество работников, и какие функции наставников становятся

основными и важными для предприятия. Таким образом, выраженная объективная необходимость системного исследования и комплексного решения теоретических, методологических и прикладных аспектов формирования концепции наставника, в котором вовлеченность является основным качеством наставника, и определила актуальность нашего исследования.

Вовлеченность персонала организации в процесс наставничества за последние годы стала все более значимым показателем деятельности предприятия. Но и успешного наставника трудно себе представить без высокой вовлеченности в процесс, именно от вовлеченности наставников в итоге будет зависеть вовлеченность его подопечных, образ наставника, его психологические качества и особенности, его влияние – это еще один важный вопрос в контексте вовлеченности сотрудников. Предметом теории вовлеченности сотрудников становится поиск управленческих решений, при которых компания может достигнуть намеченных стратегических и финансовых целей и, при этом, создать особый климат для своих сотрудников, при котором все они будут заинтересованы в максимальной отдаче [1].

В настоящее время исследователи и руководители предприятий активно используют различные инструменты диагностики вовлеченности персонала, как части корпоративной культуры для решения управленческих задач разного уровня. Возрастает значение управления вовлеченностью персонала в организации. В условиях жесткой конкуренции появляется потребность в сотрудниках, которые быстро реагируют на изменения, неформально относятся к работе, эффективно справляются с поставленными задачами. Иными словами, организации нуждаются в вовлеченных сотрудниках, которые заинтересованы.

Существующие инструменты работы с вовлеченностью сотрудников, в большинстве своем, ограничиваются исследованием уровня вовлеченности и проведением последующих тренингов или семинаров с сотрудниками компании, в попытках повлиять на удовлетворенность сотрудников аспектами

рабочей среды и, как следствие, на вовлеченность персонала. Однако, как показывает практика, эффективная работа с вовлеченностью начинается не с рядовых сотрудников, а с формирования на предприятии культуры наставничества и отдельной ценности – вовлеченности. Формирование ценностно-смысловых составляющих корпоративной культуры – это то, с чего следует начинать в работе по формированию системы наставничества. Деятельность наставников, их функции и задачи должны быть четко вписаны в канву корпоративной культуры, и активно поддерживаться руководителями на всех уровнях предприятия. В данном случае, руководителям важно прийти к пониманию, какие действия и мероприятия необходимы для того, чтобы изменить текущую ситуацию в лучшую сторону и определить набор инструментов, которые будут использованы для достижения поставленных целей [3].

Несмотря на множество теорий и подходов к развитию системы наставничества, следует отметить, что большинство из них направлены на поддержание бизнес-процессов в компании (адаптация, обучение, текучесть кадров и т.д.), но при этом недостаточное внимание уделяется личности самого наставника, как части корпоративной культуры. Развитие личности наставника в контексте развития наставничества на предприятии становится важной направленностью. Поэтому одним из инструментов развития наставничества является комплексное психологическое сопровождение наставника, которое в дальнейшем должно стать основой для разработки плана мероприятий по повышению вовлеченности в наставничество. Для решения данной задачи необходимо изучать психологическое состояние наставников, их представления об организации и о самом себе, представлений об их собственной роли в достижении общих стратегических целей предприятия, о возможности самореализации и саморазвития.

Несмотря на востребованность наставничества, выявлены два аспекта проблемы исследования: с одной стороны, вовлеченность – феномен, который существует в контексте корпоративной культуры организации, с другой

стороны, наставничество – это элемент корпоративной культуры и не вовлечённый наставник не может полноценно и эффективно работать в направлении передачи культуры организации молодым сотрудникам. В данном контексте логичным представляется рассмотрение этих двух феноменов в едином.

Таким образом, в современных условиях существует выраженная объективная необходимость системного исследования и комплексного решения теоретических, методологических и прикладных аспектов формирования концепции психологического сопровождения наставника организации.

В этой связи ключевым является вопрос в разработке методологического и методического инструментария для повышения вовлеченности персонала и формирования адекватной целям и задачам предприятия концепции наставничества, что в итоге и определило выбор темы исследования, его цель и задачи, имеющие важное теоретическое и практическое значение.

Степень научной разработанности проблемы связана с актуальностью проблемы и высоким интересом у исследователей к множеству подходов и методов изучения наставничества. Но отсутствие единого подхода требует изучения новых эффективных моделей наставничества. Так, например, в современной научной литературе представлено множество моделей, в основе которых находятся разные варианты взаимоотношения наставника и подопечного (традиционное наставничество, партнерское наставничество, групповое наставничество, супервизия, флеш наставничество и т.д.). Оценка эффективности таких моделей чаще всего производится согласно теории Дональда Кирпатрика, по оценке результативности четырех уровней обучения: оценка эмоциональной удовлетворенности, оценка полученных знаний, оценка изменения поведения и оценка изменений бизнес показателей. Следует отметить, что не в одной из привычных моделей не делается акцента на вовлеченность, как важное качество наставника. Все исследования вовлеченности рассматриваются либо как обособленный процесс, либо как

«побочный» процесс наставничества, но не в контексте психологической составляющей личности наставника.

Изучением теоретико-методологических основ вовлеченности и наставничества и выявлением их психологической и социально-психологической сущности занимались такие ученые как Г.М. Андреева, А.А. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, А.В. Петровский, А.К. Маркова, Е.П. Ильин, Ю.М. Забродин, С.В. Шекшня, Ю.П. Зинченко, Р.Л. Кричевский, В.А. Спивак, Ю.Г. Одегов.

Исследованием феномена наставничества в России занимались С.Г. Вершловский, В.Ю. Кричевский, а также зарубежные исследователи, такие как Д. Меггинсон, Д. Клаттербак, Г. Льюис.

Объект исследования: наставничество на производственном предприятии.

Предмет исследования: психологическое сопровождение наставника на производственном предприятии.

Цель исследования: разработать и апробировать программу психологического сопровождения наставника на производственном предприятии.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что наставник в рамках своей деятельности влияет на формирование интереса к профессиональной деятельности молодого сотрудника, транслирует ценности этой деятельности и свое отношение к ней, вовлекает в корпоративную культуру. При этом сам наставник должен быть вовлечен в деятельность, иметь достаточную мотивацию и способности не только к передаче опыта, но и смысла деятельности на предприятии, особенностей корпоративной культуры. Такое понимание роли наставника может быть рассмотрено в контексте концепции вовлеченности и требует организованного, системного его психологического сопровождения.

Проектная идея основывается на следующих положениях:

– психологическое сопровождение наставника на производственном

предприятию имеет целью психологическую подготовку наставника к трансляции ценностей и корпоративной культуры организации, развитие наставничества;

– содержание психологического сопровождения определяются через понятие вовлеченности и предполагают работу в рамках модели «хочу – могу – делаю»): развитие мотивации к наставничеству (зона «хочу»), развитие навыков обучения других (зона «могу»), формирование развивающей среды для наставничества (зона «делаю»).

Реализация поставленной цели предполагала решение следующих теоретических и эмпирических задач.

1. Провести теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы по проблеме исследования.
2. Выявить актуальную ситуацию на предприятии: особенности видения роли наставника, целей его деятельности на предприятии, значимых личностных качеств и ценностных ориентиров. Определить уровень вовлеченности наставника в деятельность.
3. Разработать программу психологического сопровождения наставника в рамках проекта «Я – наставник».
4. Проанализировать предварительные результаты исследования.
5. Представление содержательной характеристики и алгоритма повышения уровня вовлеченности в проект «Я – наставник».

Экспериментальная база и выборка исследования определена участием работников горнодобывающего подразделения в количестве 60 человек.

Теоретико-методологическую основу данного диссертационного исследования составили:

– системный подход к рассмотрению организации, как единства индивидуального, группового и организационного уровней поведения и теории управления;

– субъектно-деятельностный подход к пониманию роли наставника на предприятии, его функций и особенностей мотивации;

– отечественные и зарубежные концепции наставничества в организации для определения закономерностей и противоречий;

– концепция вовлеченности персонала Aon Hewitt (говорит – остается – стремится) включающая в себя организационные факторы, влияние вовлеченности на результаты бизнеса, а также факторы, непосредственно влияющие на вовлеченность сотрудников;

В диссертационном исследовании использовались следующие методы:

– теоретические: анализ литературы, подходов к психологическому сопровождению наставничества;

– эмпирические: тестирование, анкетирование, анализ документов;

– методы качественной и количественной обработки данных.

Методики исследования использовались следующие:

– методика диагностики наставничества;

– методика диагностики ценностных ориентаций Е.Б. Фанталовой;

– методика диагностики мотивационной структуры В.Э. Мильмана;

– методика по теории социального обмена Дж. Хоманса;

– методика определения способов мышления Н.В. Самоукиной;

– методика диагностики стилей руководства А.Л. Журавлева и др.

Достоверность полученных результатов обеспечивается адекватной методологией исследования, адекватностью используемых методов целям, гипотезе и задачам данного исследования, а также сочетанием количественных и качественных методов анализа.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования заключается в модификации анкет, адаптированных под исследуемые процессы на предприятии, куда входят вопросы на выявление специфики профессиональной деятельности наставников, а также варианты опросников, изучающих взаимосвязь вовлеченности и наставничества.

Выявлены особенности представлений о роли наставника, его значимых качествах, определены и исследованы социально-психологические качества

личности наставников, определяющие эффективность их деятельности в рамках производственного предприятия. Разработана программа психологического сопровождения наставника на производственном предприятии в контексте концепции вовлеченности.

Адаптированные анкеты и опросники, представляющие практическую значимость исследования, могут быть использованы в оценке вовлеченности персонала, которая проводится ежегодно, анонимно, и позволяет определить основные дефициты в функционировании корпоративной культуры и коммуникации.

Разработанный научно-методический аппарат, позволяющий осуществлять психологический анализ профессиональной деятельности наставников, может быть использован при подготовке кандидатов в наставники, а также в подготовке планов индивидуального развития наставников.

Разработанная программа, направленная на повышение уровня вовлеченности персонала, может быть использована при анализе производственно-экономических показателей в системе управления персоналом.

Апробация работы и внедрение результатов исследования:

– результаты анкетирования и опросов, полученные в ходе диссертационного исследования, были представлены наставникам горнодобывающего подразделения в рамках регулярных встреч по итогам работы наставников;

– основные идеи и результаты исследования обозначены на всероссийской конференции «Власть, бизнес, образование: эффективное партнерство» (г. Красноярск, 2019 г.).

Структура диссертации обусловлена логикой исследования, его целями и задачами. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ НАСТАВНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Подходы к пониманию наставничества

Представляя собой одну из старейших моделей передачи знаний и опыта, наставничество сегодня активно реализуется на предприятиях для решения задач обучения, развития сотрудников, внедрения и трансляции корпоративной культуры. Среди существующих определений наставничества достаточно сложно отыскать передающее всю многогранность этого феномена в современности. Как форма обучения наставничество было очень распространена во времена Советского Союза, поскольку позволяла оперативно подготовить работников определенной специальности. Отсюда и понятие, представленное педагогическим словарем: «наставничество – одна из форм передачи педагогического опыта, в ходе которой начинающий педагог практически осваивает персональные приемы под непосредственным руководством педагога – мастера».

В современности, например, О.Н. Субочева рассматривает наставничество в процессе профессиональной работы и приводит следующее определение: наставничество – это процесс взаимодействия работников, при котором один из них (наставник) оказывает помощь, руководство, совет, поддержку, содействие учебе и развитию другого (наставляемого). В данном случае, акцент делается на развитие профессиональных навыков через взаимодействие.

В своей статье М.Г. Ахмедова и Н.Н. Горелова наставничество рассматривают, как высокоэффективный инструмент социализации. Это связано с повышением потребностей общества в высокообразованных кадрах с развитием культуры труда и высокими интеграционными способностями.

В научной литературе также встречаются следующие определения наставничества и наставника.

Наставничество – это вид подготовки к работе, обеспечивающий занятость работника с поддержкой опытного наставника, что способствует освоению работы на практике и в широком диапазоне.

Наставник – человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь молодому специалисту приобрести необходимый опыт, достаточный для овладения профессией.

Психологи, в свою очередь, обогатили понимание системы наставничества, доказав, что социальное взаимодействие играет решающую роль в развитии познания субъекта [Л.С. Выготский, 1996, К. Rogers, 1967] и связав значение консультационного подхода с эффективностью обучения. В социологических науках наставничество рассматривалось в рамках теорий разделения труда, социального обмена. Э. Гардинер прямо указала на то, что менторство и коучинг, как формы наставничества, посредством работы с эмоциональным интеллектом наставляемых, представляют им возможность социального лифта в более высокие социальные группы. Тем самым акцентировалась роль наставничества в формировании социальной структуры предприятия за счет влияния на образовательно-квалификационные факторы и статус человека в организации и обществе.

Так, К. Крам выделил две функции внутри наставничества: развитие карьеры и психосоциальную функцию. М. Бенабу и Р. Бенабу пошли еще дальше, приписав наставничеству три функции: профессиональную, политическую и психосоциальную. Многие исследователи наставничества часто объединяют нормы и ценности в едином понятии организационной культуры. «Наставнику удастся эффективно передать культуру организации, что можно оценить по усвоению языка (неформального и технического), свойственного организации, и восприятию ценностей и традиций компании. Практика управления в настоящее время опирается на открытые в русле социальных наук закономерности наставничества» [К. Clutterbuck, 2004] и процесс наставничества стал одним из важнейших методов развития и

обучения персонала, управления корпоративной культурой и знаниями.

Признавая многообразие и ценность выделенных сущностных черт и функций наставничества, исследователи опираются на следующие определения. Наставничество – форма индивидуальной работы с вновь принятыми или переведенными на другую должность работниками по введению в профессию и профессиональному развитию, а также социокультурной адаптации в коллективе. Наставник – это опытный работник – профессионал, который непосредственно на рабочем месте передает другому свои знания и опыт, знакомит его с оборудованием и производством, а также способствует формированию взаимоотношений в новом коллективе.

Наставничество – одна из форм адаптации нового сотрудника, а также один из видов обучения. Считается, что наставничество – наиболее эффективная разновидность и важное звено обучения в организации. Конечная цель наставнической программы заключается в «создании» эффективного сотрудника для конкретной организации. Наставничество может применяться не только к вновь принятым в организацию работникам, но и к уже работающим в организации сотрудникам, квалификацию которых по различным причинам необходимо изменить. Например, при переходе специалиста из одного структурного подразделения в другое, при повышении сотрудника в должности и т.д. Обучение строится на решении реальных профессиональных задачах, которые обучающийся выполняет под руководством высококвалифицированного специалиста, имея возможность ориентироваться в работе на опыт и мнение опытного профессионала. При этом акцент делается на практическую составляющую. Положение наставника предъявляет особые требования к таким специалистам. Они должны не только профессионально выполнять свои должностные функции, но и уметь эффективно и доходчиво передавать их другим работникам.

В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного

выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и адресовано специалистам линейного звена. Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов обучения, проверенных временем и отработанных многими поколениями. Основа системы наставничества – ее включенность в систему обучения и развития персонала в целом. При этом сама система развития и обучения является частью организации. Наставничество – экономически выгодный метод развития персонала в организации. Затраты на создание и поддержание эффективной системы наставничества несоизмеримо меньше, чем традиционные (через обучение и тренинг, особенно приглашенными специалистами) методы развития персонала. Следует учитывать, что опыт, передаваемый ученику наставником (ментором), может быть просто уникальным. В зарубежной литературе уделяется достаточно много внимания проблеме наставничества: уточнению понятий, описанию развития процесса наставничества, классификации функций наставника, отношениям наставник – протеже и другим сторонам наставничества. Проводились исследования, которые подтверждали предположения авторов о наличии взаимосвязи наставничества с развитием карьеры, удовлетворенностью работой и ее эффективностью. По данным одного из исследований, наличие наставников у 2/3 исполнительных директоров на некоторых стадиях карьеры способствовало получению более высоких должностей и заработной платы, в отличие от тех, кто не имел наставников [18]. Обычно наставниками выбирают старших, «закаленных» служащих, обладающих богатым накопленным опытом и мудростью. Они советами, рекомендациями и иными способами способствуют профессиональному развитию своих подопечных, оказывая важное формирующее влияние на их карьеру. Исследовательница К. Крэм определяет наставника как человека с передовым опытом и знаниями, которому поручено обеспечение вертикальной мобильности и поддержки в процессе карьеры

своим протее. Он должен поддерживать молодого сотрудника, вести и консультировать его, научить «плавать во взрослом мире и мире работы».

Если заглянуть в историю, то присутствие института наставничества было уже во времена Петра I. В Положении о Царскомсельском лицее (1811 г.), были сформулированы требования не только к лицеистам, но и к учителям - наставникам, их подбору с учётом высоких нравственных качеств, необходимых для влияния на нравственный облик воспитанников. Дидактико-методический аспект был выстроен таким образом, что ученик подражал и стремился повторить наставника. Впервые в 1860 году дидактически обоснованная система наставничества производственного обучения (в современном ее понимании) была представлена группой инженеров-механиков под руководством Д.К. Советкина в Московском техническом училище, которая обеспечивала индивидуальный учет знаний, умений и навыков учащихся [15]. Данная система обучения была продемонстрирована и получила признание как наука на международных выставках, а именно: в 1873 в Вене, в 1876 году в Филадельфии и в 1900 в Париже. Во второй половине прошлого столетия в СССР наставничество приобретает характер массового педагогического движения, основной задачей которого было воспитание молодежи. С середины 20 века наставничество сопровождало непрерывные совершенствования организации труда, что позволяло воспитывать у молодежи чувство патриотизма, которое выступало движущим стимулом при овладении приемами новаторов и изобретателей. В 80-е и 90-е годы 20 века происходило быстрое освоение технических новшеств и новых специальностей. Появилась необходимость переучивать работников, в связи, с чем наставничество стало очень актуальным. Но в дальнейшем, в связи с упадком производства, потребность в обучении рабочих кадров резко сократилась. Конец 90-х – начало двухтысячных годов характеризуется периодом устойчивого развития современных моделей внутрифирменного профессионального обучения.

Современная корпоративная подготовка производственных

специалистов представляет собой процесс совершенствования знаний, умений и компетенций персонала по специализированным образовательным программам, которые направлены на удовлетворение интересов предприятий в компетентных кадрах для накопления интеллектуального, инновационного капитала в целях обеспечения конкурентоспособности данных специалистов и конкурентоспособности предприятия в целом. Это в свою очередь требует подготовки наставников внутри фирмы, направленной на приобретение мета профессиональных и полупрофессиональных компетенций, позволяющих субъекту профессиональной деятельности сознательно и ответственно управлять своим профессиональным развитием, а также быть способным решать задачи внутрифирменного обучения молодых специалистов с учетом специфики и культурных ориентиров конкретного предприятия. В современных условиях повышенной конкуренции, компании осознают важность наставничества, как многофакторного процесса, связанного не только с обучением сотрудников для их дальнейшей адаптации и эффективной работы, но и вкладывают культурологический, ценностный смысл в деятельность наставника.

Фактором успеха наставничества становится привлекательная и разделяемая большинством работников модель корпоративной солидарности, в рамках которой на первый план выходила бы общность интересов собственников, менеджеров и работников в конкурентной борьбе компании. Внедрение программы наставничества должно быть поддержано корпоративными регламентами, а передача знаний вознаграждена через систему социальных и материальных компенсаторов, дифференцированных по категориям наставников.

Д. Клаттербак в своей работе «Каждый нуждается в наставнике: забота о таланте в вашей организации» выделил две модели наставничества:

- североамериканская модель;
- европейская модель.

Североамериканская концепция наставничества подразумевает помощь

человека, старшего по возрасту или более влиятельного своему протеже. В рамках данной концепции наставником может быть прямой руководитель обучаемого. В рамках этой модели происходит одностороннее обучение протеже, то есть протеже учится у своего наставника, перенимает его опыт, следует его советам и наставлениям. Основа отношений – авторитет и влияние наставника. Его задача – давать советы и направлять поведение протеже. Такая модель называется «Спонсорское наставничество».

Европейское понимание наставничества, напротив, предполагает, что наставник обладает скорее большим опытом в том или ином вопросе, чем большим влиянием. Эта модель подразумевает «забывание» любых значимых различий, чтобы обе стороны могли вести себя на равных и отношения были построены на доверии. Отношения предполагают двустороннее обучение, то есть и наставник, и ученик учатся друг у друга, и их отношения взаимовыгодны. Задача наставника в этой модели – консультировать ученика, применяя коучинг и фасилитацию. В европейской модели непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но является участником процесса его обучения. Эта модель – «развивающее наставничество». Насколько формализован процесс наставничества, зависит от целей наставничества, целевой аудитории, культуры организации.

Конкретная роль наставника зависит от потребностей лица, в отношении которого осуществляется наставничество и от отношений между наставником и подопечным. Наставник должен взять на себя все или некоторые из следующих ролей на разных этапах процесса наставничества.

Быть доверенным лицом – это значит проявить свою личную заинтересованность и вселить уверенность в подопечного в критические моменты. Наставник должен быть нацелен на создание открытых и честных отношений взаимного доверия и уважения, а также уметь делиться знаниями, мотивировать, поощрять и слушать подопечного. Способствовать установлению полезных связей – наставник должен быть «кладезью всех знаний», включая возможность обращения за информацией к другим

специалистам. В этой роли наставник поощряет командную работу, позволяет подопечному ощутить преимущества работы во взаимодействии с другими сотрудниками и расширить сеть контактов. Быть «образцом» – наставник обеспечивает положительный образец для подражания для баланса между ожиданиями организации и своим собственным уникальным вкладом.

Быть советником – самый важный аспект роли наставничества состоит в умении выслушивать и предлагать помощь в решении любых проблем. Наставник должен помочь выявить плюсы и минусы различных решений, а также дать рекомендации и профессиональные советы. При этом обе стороны в процессе наставничества должны завоевывать доверие и уважение друг к другу.

С организационной точки зрения наставничество рассматривается как процесс «переноса» или социализации, при котором менеджеры социализированы и внедрены в нормы и ценности организации, которую они поддерживают. Обе точки зрения согласуются с определениями, которые описывают наставничество как стратегию, разработанную с целью помочь сотрудникам эффективно работать в рамках более широкой организационной культуры организации и, когда это необходимо, трудиться над изменением этой культуры.

Следует различать наставничество, коучинг и менторство.

Коучинг направлен не столько на передачу знаний и выработку навыков, сколько на активизацию процессов самообучения и саморазвития. Это происходит путем предоставления непрерывной обратной связи в процессе совместного анализа ситуаций и проблем.

Менторство сочетает в себе признаки коучинга и преподавательской деятельности. Тут также важна обратная связь, но добавляется хорошая теоретическая база. Ментор сначала рассказывает теорию, потом показывает пример, и только потом обучающийся выполняет задание и получает обратную связь. Менторинг бывает персональным, групповым, коллективным.

Наставничество же делает акцент на практическую часть. Более опытный сотрудник передает свои знания и навыки менее опытному. В идеале наставничество может происходить непрерывно. Обычно наставником выступает более опытный сотрудник, обладающий знаниями и профессиональным опытом, который помогает молодому и неопытному сотруднику преодолеть все трудности карьерного и социального роста. Молодой сотрудник в менторинге называется протеже. Это, как правило, менее опытный сотрудник, который, прислушиваясь к советам ментора, старается улучшить качество выполняемой им работы.

В классическом смысле наставничество используется для следующих целей:

- поддерживать и поощрять осуществление обучения сотрудника;
- передавать знания, накопленные в организации, и нормы поведения, принятые в компании;
- раскрыть потенциал практиканта.

Преимуществом наставничества является возможность обучения прямо на рабочем месте. По сравнению с тренингом метод в целом более «индивидуализирован», но зачастую требует больше сил и времени.

В таблице 1 нами приведен анализ опыта внедрения наставничества в Сибирских подразделениях крупных федеральных корпораций.

Эффективные организации рассматривают наставничество как стратегически значимый элемент системы развития персонала, выдвигая на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и инновационной активности персонала. Неудивительно, что наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в управлении многими организациями.

## Опыт внедрения наставничества в крупных корпорациях

№	Наименование отрасли	Предприятие энергетической отрасли	Предприятие нефтегазовая отрасль	Предприятие отрасли цветной металлургии	Предприятие горнодобывающей отрасли
1	2	3	4	5	6
1	Цель наставничества	Передача опыта молодым специалистам, создание условий для комфортной адаптации через проведение стажировки	Адаптация и профессиональная подготовка новых сотрудников в компании, эффективное выполнение деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи	Формирование и развитие кадрового резерва, обмен опытом, тиражирование знаний	Сокращение сроков адаптации новых работников и работников, прошедших профессиональную переподготовку, удержание лучших работников за счет предоставления им возможностей дополнительного развития и карьерного роста, привлечение квалифицированных и высокопотенциальных работников с рынка труда

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
2	Задачи	Помочь новым сотрудникам адаптироваться к рабочему месту, пройти программу подготовки на должность	повышение качества подготовки и квалификации персонала; развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе; возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании; предоставление наставникам опыта управления и возможности карьерного роста, поощрения за хорошую работу, признание их заслуг; укрепление командного духа, повышение лояльности сотрудников; снижение текучести персонала, уменьшение количества сотрудников, уволившихся во время или сразу после испытательного срока	Развитие управленческой эффективности, мотивация персонала, системное мышление, вдохновляющие лидерство	Снижение дефицита подготовленных кадров, необходимость передачи и точного воспроизведения новыми работниками накопленных в компании уникальных знаний и умений

1	2	3	4	5	6
3	Целевая аудитория	Новый оперативный персонал, молодые специалисты, сотрудники, чья работа связана с получением уникальных знаний, использованием специального оборудования или сложными техническим процессами	Молодые специалисты, выпускники ВУЗов	Молодые специалисты производственных подразделений, выпускники ВУЗов, участники стажировок, студенты и школьники	Молодые специалисты производственных подразделений, опытные сотрудники, сменившие место работы в результате ротации, выпускники ВУЗов, приглашенные на стажировки
4	Особенности Программы Наставничества	Программа подготовки строится с учетом индивидуальных особенностей стажера. В процессе обучения стажер изучает необходимые документы, запоминает особенности	В Компании действует программа обучения и развития молодых специалистов «Три ступени», в которой подробно распланированы профессиональный рост и развитие молодых специалистов в течение первых трех лет их работы. Первая ступень –	В Компании реализуются проекты «Школа мастера» и «Школа наставничества», которые являются основой для передачи умений	В Компании реализуется несколько проектов, направленных на развитие института наставничества: «Школа мастера» – направленная на развитие управленческих компетенций старших мастеров подразделений.

1	2	3	4	5	6
		эксплуатации технологического оборудования. В финале программы – сдача квалификационного экзамена и допуск к самостоятельной работе	адаптация к производственным условиям, за ним обязательно закрепляется наставник, вместе с которым составляется индивидуальный план развития. Вторая ступень – участие в программе профессионально-технического корпоративного обучения, проходит оценку лично-профессиональных качеств и определяет перспективу профессионального роста. В процессе третьего года работы (третья ступень) Компания проводит оценку трудового вклада и потенциала молодых специалистов	и управленческих навыков, позволяет формировать резерв мастеров и бригадиров. Проект носит профорientационный характер, в ходе программы участники под руководством наставников в лице педагогов и опытных работников, совместно разрабатывают проекты, направленные на улучшения в Компании	«Узнай цену золота» - проект направленный на адаптацию студентов, находящихся на стажировке в Компании, после прохождения практики студенты получают гарантию трудоустройства (при наличии соответствующих вакансий); проект «Преемники» - направленный на формирование кадрового резерва линейных руководителей. Программа рассчитана на 2 года, в ходе которой участники проходят модульное обучение.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
			<p>Оценка учитывает результаты обязательного обучения молодого специалиста, мнения о нем его наставника и руководителей. В итоге молодые специалисты с творческим и лидерским потенциалом зачисляются в кадровый резерв Компании</p>		<p>Новые работники обучаются на рабочих местах, обмениваются опытом и в финале проекта – защищают проект по предложению улучшений на своем рабочем участке. Отдельно и масштабно реализует проект «Наставники», в котором проходят подготовку кандидаты в Наставники. Наставники получают в Компании доплату за свою «преподавательскую» работу</p>
5	Используемые методы	Программа предусматривает	На каждого нового сотрудника разрабатывается ИПР, который	Совместная научная	В индивидуальном порядке без отрыва от

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
		<p>обучение на рабочем месте, проверку знаний, кратковременную самостоятельную работу, прохождение контрольных тренировок</p>	<p>учитывает развитие лидерских и профессиональных компетенций, проводятся семинары, тренинги, а также своевременная обратная связь непосредственно на рабочем месте стажера</p>	<p>деятельность, проведение семинаров, развитие отдельных программ для разных категорий работников, обучение на рабочем месте, проведение профориентационных встреч</p>	<p>производства проводится профессиональное обучение, стажировки рабочих для допуска к самостоятельной работе, производственной практике студентов вузов и средних специальных учебных заведений, социальной адаптации новых рабочих</p>
6	Наставники	<p>В роли наставников выступают опытные работники, система наставничества предусматривает мероприятия по их подготовке и обучению</p>	<p>За каждым молодым специалистом закрепляется опытный сотрудник - наставник. Для наставников молодых специалистов проводятся семинары по обмену лучшими практиками.</p>	<p>В роли наставников выступают опытные сотрудники, научные работники, преподаватели опорных ВУЗов, которые непрерывно сотрудничают с Компанией</p>	<p>В роли наставников - прошедшие специальный отбор и подготовку высококвалифицированные рабочие и инженерно-технические работники</p>

Стоит отметить, что система мотивации наставников во всех этих корпорациях носит характер незначительных доплат к заработной плате, что, на самом деле, не является «работающей» мотивацией для наставников.

Говоря в целом о приведенном выше опыте компаний, очевидно, что к наставничеству существует устойчивый интерес, как со стороны руководства компаний, так и со стороны самих наставников. Система наставничества развивается, но при этом в большинстве систем уделяется недостаточное внимание развитию личности наставника. Единой логики подготовки и отбора нет, равно как и психологической составляющей в развитии наставника.

Все выше указанные характеристики наставничества частично отвечают традиционному опыту, и в то же время отражают стремление учесть особенности динамично меняющейся производственной и организационной среды. Преимущества, которые получают организации, создавая программы наставничества, очевидны. Анализ положений о наставничестве современных предприятий наглядно показывает две ключевых тенденции: общее в понимании миссии наставничества через обучение, развитие и воспитание молодого поколения сотрудников, трансляция норм, правил, требований и стандартов деятельности и, как следствие - снижение текучести персонала, формирование сплоченного коллектива предприятия и укрепление его имиджа предприятия.

Одним из основных этапов применения наставничества является этап оценки его эффективности. Однако многие компании, хотя и используют наставничество для развития персонала, но не имеют чётких критериев для проведения оценки его эффективности, а без этого нельзя составить полное представление об успешности данного метода и понять, насколько он полезен для конкретной организации. Для определения эффективности наставничества нужно учитывать экономические и социально-психологические показатели и особенности данного способа обучения. На основе анализа различных методов выделяется модель Дональда Кирпатрика, как наиболее оптимальная для оценки эффективности наставничества. Эта модель даёт возможность оценить

не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности наставничества. В рамках этой модели выделяются ключевые показатели эффективности. Они вырабатываются по трём направлениям: для наставника, для ученика, и для управленческого процесса.

Говоря о наставничестве, следует сказать, что все больше компаний укрепляют свои позиции на рынке за счет формирования сильной организационной культуры, формируя систему корпоративных ценностей, норм, установок и представлений, общепринятых в организации. Именно продуманная система ценностей в компании позволяет наставничеству проявиться наиболее эффективно. В свою очередь, каждое предприятие характеризуется присущей только ей, уникальной организационной культурой, носителем которой также является персонал, вовлеченный в концепцию наставничества. Передача уникального опыта в таких организациях становится одной из важных задач наставника, но не единственной. Если корпоративная культура не меняется в соответствии с новой стратегией, то стратегия потерпит неудачу. Слишком часто результаты стратегических изменений не оправдывают ожиданий, потому что руководство компании сосредоточено только на материальных активах, связанных с данным стратегическим решением, с его финансовыми и технологическими аспектами, игнорируя при этом необходимость изменения поведения и методов, влияющих на общую эффективность деятельности компании.

Различие в здоровье и личных ценностях наставников может также стать одним из факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников, так как одни наставники «работают, чтобы жить», а другие «живут, чтобы работать». Различия в навыках, способностях и диспозициях личности влияют на уровень вовлеченности сотрудников. Поэтому следует отметить, что вовлеченность становится главным акцентом в личности наставника. Для изучения вовлеченности в наставничество наиболее обоснованными методами исследования можно считать включенное наблюдение, предполагающее

глубокое погружение (в качестве члена коллектива) исследователя в организационную культуру предприятия для того, чтобы посмотреть на ситуацию «изнутри» и получить максимально достоверные эмпирические данные; опросы (количественные и качественные) в форме анкетирования, интервью. Применение всех вышеперечисленных методов исследования в комплексе, без всякого сомнения, позволит достоверно описать вовлеченность персонала предприятия в наставничество, нормативно-ценностную структуру, установки и модели поведения, реально существующие в организации.

Однако, несмотря на то, что исследователи и практики в целом признают, что вовлеченность является важным элементом для любой организации, теоретические исследования вовлеченности остаются достаточно ограниченными и не предоставляют необходимой определенности (S.Saks, 2006). Тем не менее, ценность вовлеченности для повышения организационных результатов диктует необходимость более глубокого понимания природы понятия и факторов, которые им движут.

Впервые термин «вовлеченность» был определён Уильямом Каном в 1990 году. По его мнению, вовлеченность может проявляться в трех основных аспектах.

Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда; такие сотрудники умственно сфокусированы, бдительны и внимательны.

В эмоциональном аспекте проблема в том, насколько сотрудники эмоционально связаны с организацией, имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.

Поведенческий (физический) аспект вовлечения сотрудников касается энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей.

Таким образом, с точки зрения У. Кана, наиболее точно вовлеченность может быть описана как многомерная мотивационная концепция, отражающая одновременный вклад работником физической, умственной и эмоциональной энергии в процесс выполнения рабочей деятельности. В настоящее время

подход к вовлеченности, описанный У. Каном, чаще всего называют «вовлеченность как удовлетворение потребностей».

В настоящее время также есть несколько подходов к описанию вовлеченности, применяемые непосредственно в бизнесе. Эти наработки осуществляют сами организации. Все подходы имеют свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлеченность и те факторы, которые на нее влияют.

Так, в подходе компании «Hewitt Associates» рассматриваются три индикатора вовлеченности, которые рассматриваются относительно совершаемых действий работника:

- «говорит»: позитивные отзывы работника об организации и обо всем, что с ней связано;
- «остаётся»: у работника есть желание остаться в компании;
- «стремится»: работник прикладывает дополнительные усилия в работе.

Подход компании «ЭКОПСИ Консалтинг» выделяет два аспекта вовлеченности:

- приверженность своей работе: человек увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие;
- приверженность успеху компании: сопричастность, переживание личной заинтересованности и ответственности за успех конкретного подразделения и компании в целом.

Консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» проводят ежегодные исследования вовлеченности в России. В результате исследований, они выделили 4 фактора, влияющих на вовлеченность сотрудников:

- руководство, вызывающее доверие;
- поддержка инициатив;
- удовлетворенность;
- интеграция.

Также, хотелось бы отметить представление о драйверах вовлеченности таких авторов как D. Robinson, S. Perryman [11, pp. 1-87]. По их мнению, основной драйвер вовлеченности – это чувство значимости и включенности в рабочие процессы организации.

Вовлеченность неразрывно связана с мотивацией. Но здесь нужно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации», или как «условия, при которых возникает мотивация». Но в теории вовлеченности мы говорим о другом смысле мотивации: «условия, при которых возникает мотивация». В таком случае, задача руководства компании – создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация, или самомотивация. Мотивация – то есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, человек начинает мотивировать себя сам – благодаря содержанию работы и общим условиям труда, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем руководства.

Максимально вовлеченный сотрудник на совесть выполняет каждую задачу, полностью посвящает себя работе, интеллектуально и эмоционально, готов работать сколько нужно, чтобы выполнить задачу. Его интеллект действует с полной мощностью, он анализирует каждую рабочую ситуацию так, чтобы найти лучшее решение для клиента и компании. Он не воспринимает правила и традиционные методы работы как истину в последней инстанции, он готов искать новые методы и предлагать идеи, позволяющие улучшить процессы. Он не просто «присутствует» на рабочем месте, он старается делать все, что может. Вовлеченный сотрудник искренне беспокоится о качестве, затратах, обслуживании клиентов и безопасности – и это подтверждают результаты исследований, приведенные выше.

Ниже приведен список характеристик, которые, по мнению консультантов и исследователей, свойственны вовлеченным сотрудникам.

Качества вовлеченного сотрудника:

– поглощен работой – «на работе время летит быстро»;

- поддерживает концентрацию в течение длительного времени;
- чувствует сильную эмоциональную связь с компанией;
- относится к работе с энтузиазмом и страстью;
- расширяет сферу своей ответственности, гибкий, не ограничивается описанием должностных обязанностей;
- адаптируется к изменениям;
- стремится развивать рабочие навыки;
- не нуждается в напоминаниях и приказах;
- делает все вовремя;
- настойчив;
- проявляет инициативу;
- ориентирован на достижение цели;
- добросовестный;
- ответственный и обязательный;
- предан работе.

Компании должны активно развивать эти качества в сотрудниках. Для этого нужно создать соответствующую корпоративную культуру, культуру вовлеченности и самодисциплины.

Таким образом, вовлеченность сотрудников в процессы предприятия, в том числе и в наставничество, является одним из базовых элементов организационной культуры компании, а изучение и выявление способов повышения вовлеченности и формирования адекватной целям и задачам предприятия концепции наставничества для социальной психологии в целом.

## **1.2. Особенности и возможности психологического сопровождения наставника на производственном предприятии**

Не смотря на очевидность важности развития концепции наставничества в организациях остается недостаточно изученным вопрос развития личности

самого наставника, каким набором качеств он должен обладать, какие из этих качеств становятся основополагающими в его деятельности и обязательными для выполнения функции эффективного наставника. Опыт современных компаний показывает, что роль наставника гораздо шире, чем обучающая и требует особого внимания как к личности самого наставника, так и к его деятельности. В данном контексте необходимо учитывать кто приходит в наставники, с какими трудностями в своей деятельности сталкивается, что требуется для разрешения нетипичных затруднительных ситуаций и т.д. – ведь наставники, как правило, сориентированы на вопросы организационного порядка, нежели психологического. Поэтому в работе с наставниками все чаще возникает вопрос о необходимости психологического сопровождения наставников, как части концепции реализации наставничества. Так, Ю.В. Слюсарев интерпретирует психологическое сопровождение, как комплексное психологическое воздействие на личность, сверхзадачей которого является активизация саморазвития человека. Достижение поставленной задачи возможно при определенном воздействии на структуры самосознания человека, запускающем механизмы саморазвития [13].

В психологическом сопровождении наставников необходимо начать с определения базовых компетенций, ориентированных на передачу опыта другим, умения передавать знания, структурировать их, учитывать условия реального производства. Наиболее востребованной в данном случае является такая форма активного обучения, как индивидуальный и групповой тренинг (Н.В. Борисова, К. Левин, Д. Морено, К. Роджерс, М. Форверг, J. Wolpe). В процессе тренинга у наставников формируются индивидуально-специфические приемы и способы коммуникации, необходимые для осуществления их функциональной роли, основанные на их индивидуальных особенностях.

Эффективное ведение наставнической деятельности зависит не только от совокупности знаний, умений, навыков и профессионально важных качеств, которыми обладает работник, осуществляющий данную функциональную

роль, но и от наличия у работника базового уровня наставнических компетенций (компетентностного потенциала), подлежащих дальнейшему развитию и саморазвитию.

Развитие профессионального и личностного ресурса наставников будет наиболее оптимально и эффективно реализовано посредством сочетания индивидуального и группового тренинга, ориентированного не только на развитие всех необходимых компетенций непосредственно после проведенного обучения, но и на формирование установки, направленной на дальнейшее саморазвитие и самосовершенствование.

Кроме развития навыка передачи знаний, важное место в психологическом сопровождении наставников занимает работа над формированием ценностей, смыслов и мотивации. Это возможно только при четко обозначенной корпоративной культуре, в которой деятельность наставников доходчиво прописана и принята ими. Принятия ценностей, идентификация себя, как носителя корпоративной культуры, трансляция этих знаний подопечным, момент, которому необходимо уделять особое внимание в психологическом сопровождении наставников.

Особое внимание следует уделить формированию поведения наставника, которое будет включать отношение наставника к профессии и компании, тем самым увеличивая интерес к процессу наставничества и повышая вовлеченность в него различных категорий работников.

Анализ научной литературы (Е.Ю. Безрукова, И.В. Бухтиярова, Ю.В. Си-нягин, Э.Ф. Зеер, О.Н. Шахматова, А.А. Нестерова, А.П. Ситников) и мониторинг современных рынков HR-услуг актуализирует проблему психологического сопровождения наставника. Поэтому далее в своем исследовании мы предлагаем программу психологического сопровождения наставника по трем основным направлениям:

- индивидуальная сопровождение наставника;
- групповое сопровождение через проведение социально-психологических тренингов;

– организационное сопровождение через формирование развивающей среды для наставников.

Кроме этого возможности выстраивания системного комплексного психологического сопровождения наставника на производственном предприятии через работу с ценностно-смысловым, эмоциональным, поведенческим компонентами в вовлеченности позволят раскрыть личностный потенциал наставника, сформировать устойчивую мотивацию к выполнению своей деятельности и выйти на новый уровень системы наставничества в целом на предприятии.

### **1.3. Предпроектное исследование психологического сопровождения наставника на производственном предприятии**

В рамках предпроектного этапа исследования «Психологическое сопровождение наставника на производственном предприятии» нами проведен опрос наставников (Приложение А) о видении роли наставника и задачах наставничества на предприятии. Для проведения исследования в горнодобывающем подразделении был переработан опросник, целью которого было проведение оценки восприятия наставничества у разных категорий работников по следующим маркерам:

- выявление особенностей видения и понимания наставничества, как бизнес-процесса;
- выявление принятия роли наставника на себя;
- выявление мотиваторов для наставника;
- выявление представлений о профессиональных и личных качествах наставника;
- выявление понимания целей и задач наставничества;
- оценка компетенций интеллектуального фактора;
- оценка компетенций межличностного фактора;

– оценка компетенций мотивационного фактора.

В опросе приняли участие 60 человек, из них:

– рабочие – 20 чел.;

– специалисты – 20 чел.;

– руководители – 20 чел.

Опросники распечатывались и выдавались сотрудникам для заполнения.

Проведен контент-анализ наиболее часто встречающихся ответов.

Полученные результаты позволяют сделать следующие выводы:

1. Наставничество, как бизнес-процесс, всеми категориями работников воспринимается идентично и видится в классическом смысле: как возможность передать свои знания молодым специалистам и повысить значимость опытных (возрастных) сотрудников, а также, как инструмент для более быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников, что представлено на рисунке 1.



Рисунок 1. Результаты опроса «Для чего Компании необходимо внедрение наставничества?»

2. Быть наставником для всех категорий ценно, для большинства сотрудников важно признание, как специалиста и человека, это отражено на рисунке 2. Кроме этого, большая часть рабочих отмечает еще и почетность

этой роли, и признание. Соответственно, для вовлечения рабочих в наставничество потребуется делать акцент на почетности и значимости этого процесса.

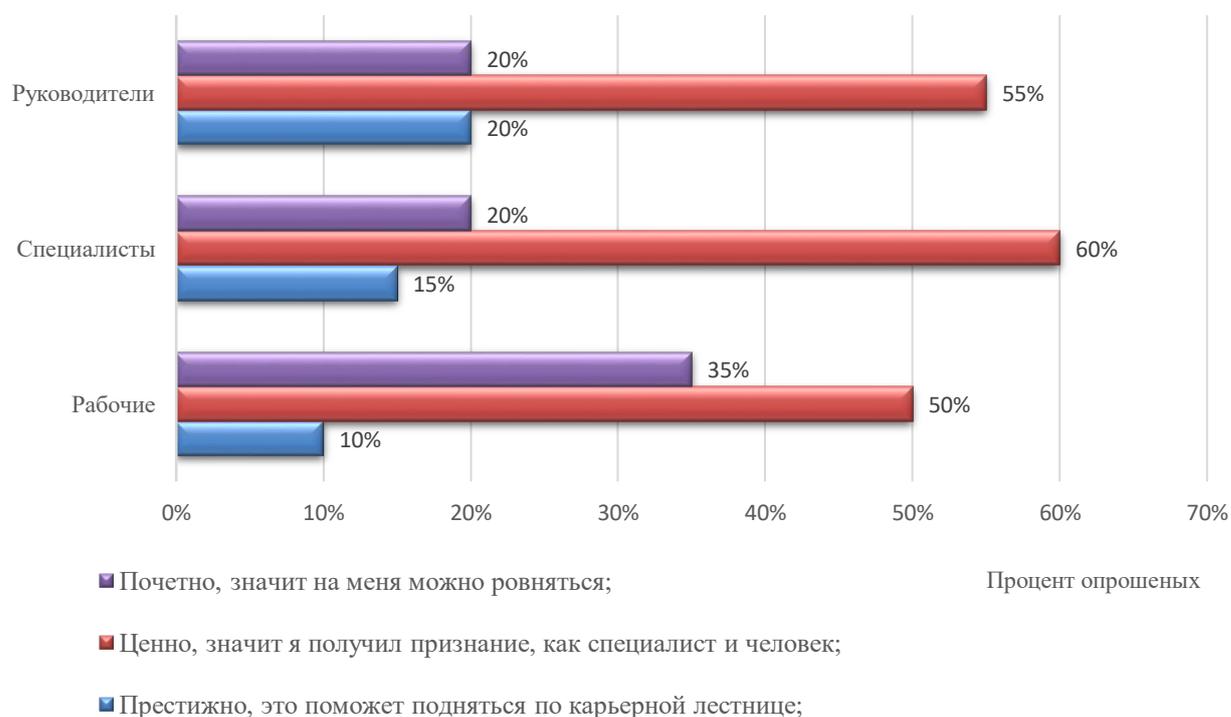


Рисунок 2. Результаты опроса о значимости наставника

3. С точки зрения принятия роли наставника руководители четко понимают, что от них требуется и готовы эту роль исполнять. Несмотря на то, что большинству опрошенных специалистов и рабочих также ясна задача наставников, есть значительная часть этих категорий работников, которые не задумывались об этом и при проработанности вопроса и предоставлении дополнительной информации, так же готовы стать наставниками. Роль наставника для участника значима, это признание, как специалиста и человека.

4. Интересным стал факт выявления мотиваторов для наставников (помимо финансового), что отображено на рисунке 3. Все группы опрошенных единогласно отметили ценность саморазвития, ждут эту возможность в роли наставника. Специалисты и рабочие хотели бы, будучи наставниками, иметь возможность участвовать в принятии решений. У руководителей помимо саморазвития ключевым фактором является осознание сопричастности. Кстати, финансовый мотиватор назван всеми респондентами, но он не

является основным. Важнее денег оказались признание, почет, рекомендации коллег и т.д. Используя эти знания, можно предложить изменения в системе мотивации наставников, а также это позволит выстроить выигрышную позицию наставника при продвижении наставничества и повышении вовлеченности персонала в указанный проект компании.

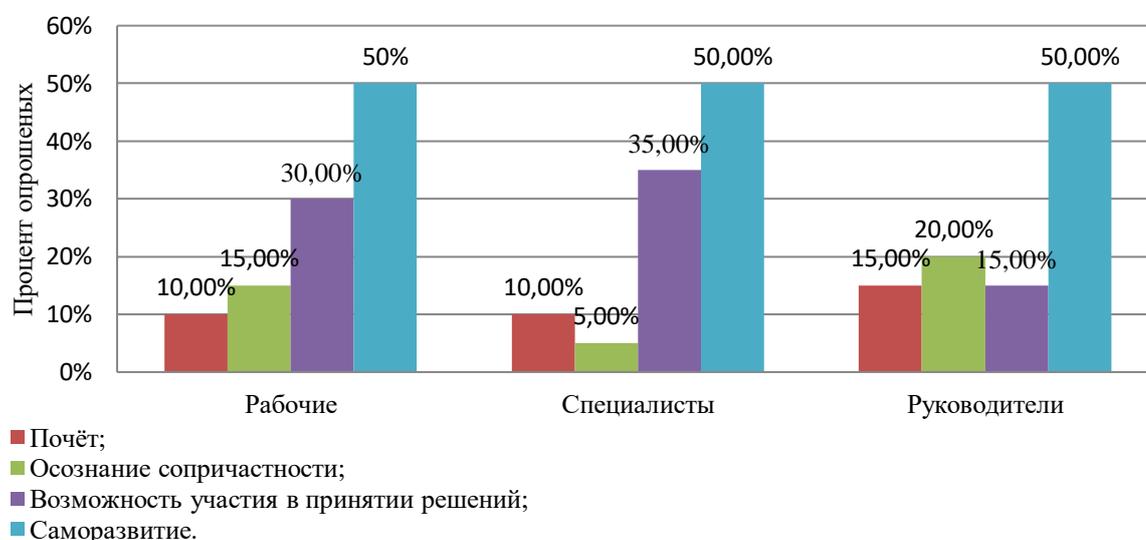


Рисунок 3. Результаты опроса о факторах, которые могут стимулировать наставника

5. При выявлении представлений о профессиональных и личных качествах наставника все категории опрошенных утверждают, что возраст и должность наставника не имеют значения, главное, чтобы человек был авторитетным и уважаемым. Именно авторитет и уважение коллег позволит наставнику заручиться интересом преемников к деятельности наставника, повысить вовлеченность в проект. С этой точки зрения, привлечение в наставники вероятнее всего должно происходить на основании опросов и рекомендаций коллег. Так же отмечается профессионализм, это первое чему хотят научиться у наставников преемники. В классическом понимании наставничество именно вокруг этого качества и выстраивалась система наставничества. Способность стать другом преемникам, помогать в сложных ситуациях. Кроме этого, многие отмечают умение наставника принимать на себя роли друга, коуча, советника и т.д., многие отметили, что наставником может стать человек, для которого эта роль имеет значение миссии.

Необходимость преемственности культуры и ценностей Компании, а также личная мотивация и потребность в роли наставника, чему посвящен рисунок 4.

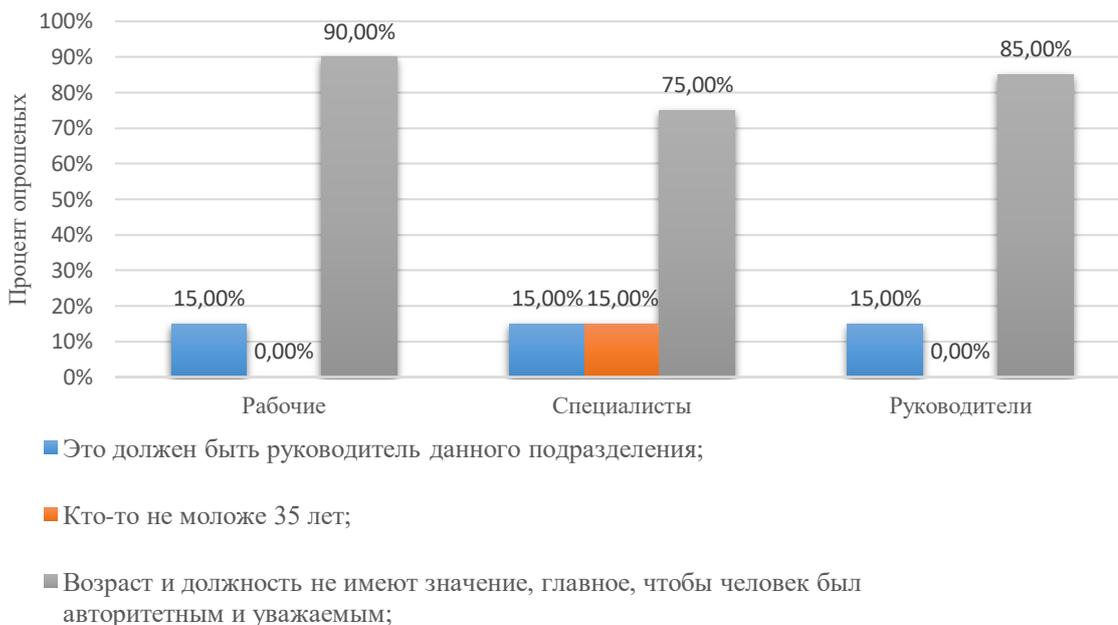


Рисунок 4. Результаты опроса о критериях выбора наставника

6. При определении факторов, показывающих пользу и эффективность наставничества все опрошенные, отмечают адаптационную составляющую, указанную на рисунке 5. По предварительным данным, около 30% молодых специалистов увольняются из компании в течение первого года работы, при этом компания несет колоссальные убытки, связанные с трудоустройством (медицинский осмотр за счет работодателя), доставкой к месту работы за счет работодателя, размещением в общежитии, обеспечением спец. одеждой и т.д. Для рабочих важным фактором является снижение количества конфликтных ситуаций, улучшение микроклимата и взаимоотношений в коллективе, а также повышение уровня удовлетворенности проживанием и условиями работы. Проживание в вахтовом поселке и работа в условиях крайнего севера для многих становится серьезным моральным испытанием, поэтому важно чтобы микроклимат коллективов позволял сохранять атмосферу поддержки и доброжелательности. Этот же фактор отметили и специалисты, а кроме этого – вовлеченность работников. Руководители же хотели бы видеть в результатах

наставничества – снижение количества увольнений, стабилизацию рабочего коллектива.

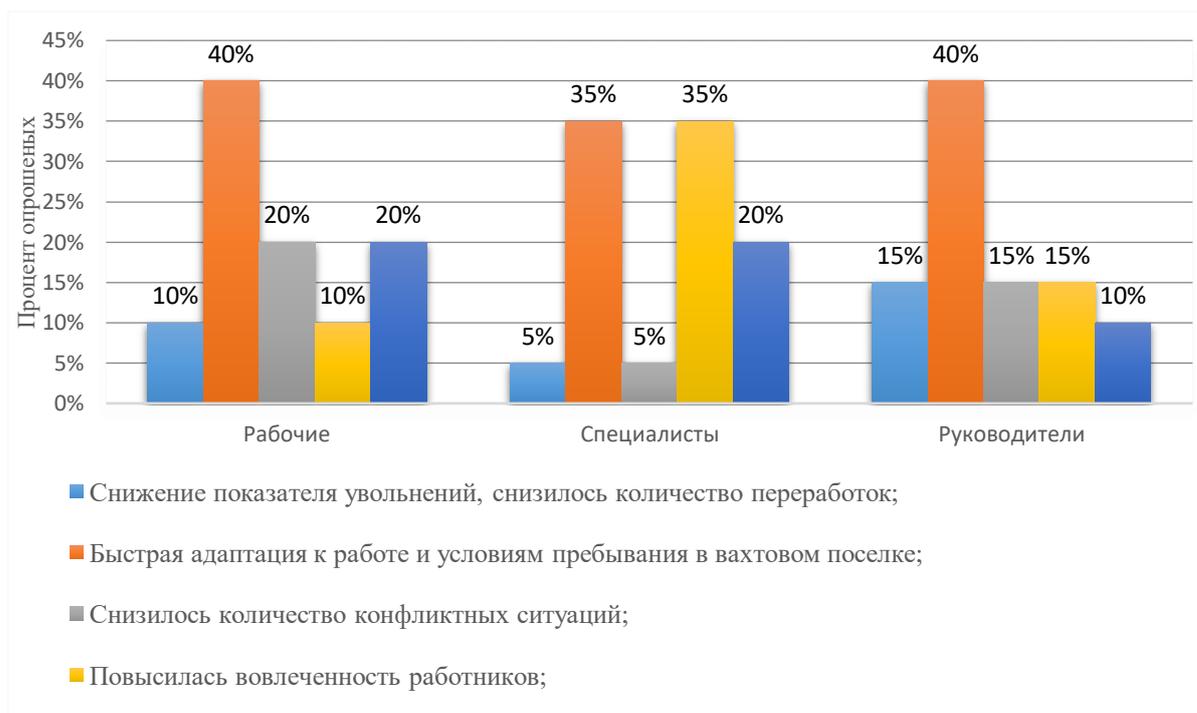


Рисунок 5. Результаты опроса о результатах наставничества

7. При оценке компетенций интеллектуального фактора все категории работников отметили способность справляться с неопределенностью, ясно выражать свои мысли, аналитичность. Руководителям хотелось бы видеть, плюс к этому, человека способного решать проблемы.

8. Оценка компетенций межличностного фактора показала, что наставник должен обладать способностью к обучению других, быть уверенным в себе. Для руководителей оказались важными – порядочность наставника и способность вдохновлять других.

9. Оценка компетенций мотивационного фактора для всех категорий участников опроса так же выявила идентичное отношение, все респонденты отметили способность к обучению и личностному росту, ориентированность на высокое качество и трудолюбие.

Полученные результаты свидетельствуют с одной стороны – о значимости, важности и ценностном контексте наставничества для самих

сотрудников, с другой стороны – о недостаточно сформированных личностных контекстах наставничества, недостаточно четко сами наставники и сотрудники подразделения понимают свои возможности и роли в качестве наставника, что негативно отражается на мотивации к данному виду деятельности (люди не проявляют инициативы, чтобы становиться наставниками, не уверены, что это действительно значимо для предприятия, не понимают, что какие именно и как следует выполнять обязанности наставника и обладают ли они необходимыми ресурсами).

Ценным для нас представляется тот факт, что наставничество воспринимается, не только в классическом смысле, как инструмент адаптации и передачи опыта, но и как возможность для развития корпоративной культуры и ценностей у разных категорий сотрудников. В целом, опрошенные готовы принять эту культуру и стать ее носителями при условии саморазвития и возможности участия в принятии решений.

В последнее время понятию вовлеченности отводится особое место в бизнес психологии и системе управления человеческими ресурсами. Нередко ее рассматривают как фактор организационного успеха именно там, где речь идет о ценностных и культурологических особенностях компаний. Все больше компании стремятся заполучить вовлеченных и лояльных сотрудников, проводят мероприятия для повышения уровня вовлеченности персонала. Все чаще вовлеченность провозглашается, как самостоятельная ценность в корпоративной культуре.

Соответственно, второй фокус нашего внимания в предпроектном исследовании – выявление актуального уровня вовлеченности наставников в реализации программы и принятие своей роли, как части корпоративной культуры. В исследовании мы использовали опросник Q12, разработанный Институтом Гэллапа. Наставникам была предложена анкета с 12 тезисами (Приложение Б). Прохождение анкеты заключается в том, что наставник выражает свое согласие и несогласие с тезисами, отвечая «да» или «нет». По результатам анкеты определяется индекс вовлеченности персонала, для этого

необходимо посчитать количество ответов «да» и «нет», затем рассчитывается процент, который положительные ответы составляют из общего числа.

В опросе приняли участие 60 человек, из них:

- рабочие – 20 чел.;
- специалисты – 20 чел.;
- руководители – 20 чел.

Все тезисы мы сгруппировали по следующим направлениям: вовлеченность в рабочий процесс, вовлеченность в реализуемые проекты в компании, вовлеченность в коммуникации. Подведя итоги опроса, была получена достаточно разносторонняя картина в отношении групп наставников (руководитель (высшее звено), линейные руководители (руководители подразделений), рабочие). Результаты исследования приведены в таблице 2.

Таблица 2

Итоги проведенного опроса на выявление уровня вовлеченности у наставников

Группа вопросов	Ответ Руководителей, %	Ответ Линейных Руководителей, %	Ответ Рабочих, %
1	2	3	4
Вовлеченность в рабочий процесс	72	58	54
Вовлеченность в реализуемые проекты в компании	67	40	61
Вовлеченность в коммуникации	100	81	64

Общий итог – 66,33%.

Согласно методике подсчета процента вовлеченности, результат от 45% до 65% называется зоной безразличия. Причиной попадания в эту зону часто бывает недостаточно продуманная кадровая политика на предприятии. Нахождение в этой зоне подразумевает возможность благоприятного решения

существующих проблем.

Таким образом, при проведении предпроектного исследования было выявлено, что процесс наставничества сотрудникам компании интересен, они готовы принимать в нем участие, но для этого необходимо проведение ряда предварительных мероприятий от первых лиц, направленные на повышение статуса наставника, популяризацию подобного способа развития как наиболее выгодного, как для преемников, так и для самих наставников, и как результат, для всей компании в целом. Не маловажную роль в этом играет вовлеченность сотрудников в проект наставничества, осознание ими роли наставника, как части корпоративной культуры, который станет олицетворением ценностей компании и сможет транслировать их на других сотрудников.

Рассматривая поведенческий аспект вовлеченности важно сформировать у наставников образец организационного поведения. Такое поведение развивается у работников, когда они обеспечены организационной поддержкой и работают в условиях организационной справедливости, а также такое поведение обеспечивает интерес остальных работников к носителям корпоративной культуры, т.е. наставникам, к их отношениям и восприятию профессии и компании в целом.

Кроме этого, вовлеченность оценивается, как необходимый фактор организационного успеха, позволяющий улучшить различные организационные результаты и организационную производительность. Поэтому поиск способов повышения уровня вовлеченности в наставничество можно считать одной из задач предпроектного исследования, которая позволит наиболее достоверно разработать программу психологического сопровождения наставника на производственном предприятии.

## Выводы по главе 1

В первой главе нами были раскрыты теоретические подходы к наставничеству, направленные на развитие прикладных профессиональных компетенций человека. Представляя собой один из наиболее эффективных методов обучения, наставничество сегодня является одним из инструментов развития вовлеченности, и выступает частью корпоративной культуры.

На примере сибирских подразделениях крупных федеральных корпораций рассмотрен опыт внедрения наставничества на производстве и сделан вывод о высоком интересе к наставничеству.

Опыт современных компаний показывает, что роль наставника гораздо шире, чем обучающая и требует особого внимания к личности наставника. Поэтому в работе с наставниками все чаще возникает вопрос о необходимости психологического сопровождения наставников, как части концепции реализации наставничества. Также в рамках предпроектного исследования было выявлено, что процесс наставничества сотрудникам компании интересен, но необходимо проведение ряда предварительных мероприятий от первых лиц, направленные на повышение статуса наставника, популяризацию подобного способа развития как наиболее выгодного для всей компании в целом. Не маловажную роль в этом играет вовлеченность сотрудников в проект наставничества, осознание ими роли наставника, как части корпоративной культуры, который станет олицетворением ценностей компании.

Таким образом, возможности выстраивания системного комплексного психологического сопровождения наставника на производственном предприятии через работу с ценностно-смысловым, эмоциональным, поведенческим компонентами в вовлеченности позволят раскрыть личностный потенциал наставника, сформировать устойчивую мотивацию к выполнению своей деятельности и выйти на новый уровень системы наставничества в целом на предприятии.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ НАСТАВНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1. Паспорт проекта

Осветим основные положения паспорта проекта в таблице 3.

Таблица 3

Паспорт проекта «Программа психологического сопровождения наставников  
на производственном предприятии»

№	Название раздела паспорта	Значение
1	2	3
1.	Полное название проекта	Программа психологического сопровождения наставников на производственном предприятии
2.	Область практики	Психология
3.	Руководитель проекта	Воронина Е.З.
4.	Авторы проекта	Зинишина Н.В., Горнякова М.В.
5.	Исполнители проекта	Зинишина Н.В., сотрудники горнодобывающего подразделения, 60 чел.
6.	Место реализации проекта	Горнодобывающая компания
7.	Адрес организации	Красноярский край
8.	Телефон Электронный адрес	shunata@list.ru
9.	Цель проекта	Разработка программы психологического сопровождения наставника, направленной на повышение уровня вовлеченности у наставников производственного предприятия
10.	Адресная направленность проекта	Наставники горнодобывающего подразделения
11.	Сроки реализации проекта	2017–2020 гг.
12.	Ресурсное обеспечение проекта	– руководители подразделений; – HR и PR-службы компании.

Продолжение таблицы 3

1	2	3
		проведение регулярных встреч с наставниками (1 р. в 3 месяца); – проведение бесед-интервью с наставниками и руководителями; – внесение изменений в Положение о наставничестве и систему мотивации персонала.
13.	Ожидаемые результаты	Разработанная программа психологического сопровождения позволяет сохранять стабильный состав наставников. Наставники имеют высокий уровень компетенций, справляются с текущими задачами, сложными ситуациями, находятся в ресурсном состоянии.  Уровень вовлеченности в наставничество повысился.

Актуальность проекта связана с тем, что важнейшим конкурентным преимуществом компании является максимально полное использование трудовых возможностей работников, в первую очередь, молодёжи, являющейся основным носителем инновационного потенциала организации. Производственная подготовка молодых специалистов в период активной адаптации включает систему её эффективного обеспечения, к которой относится и наставничество.

Выраженная объективная необходимость системного исследования и комплексного решения теоретических, методологических и прикладных аспектов формирования концепции наставника, в котором вовлеченность является основным качеством наставника, и определила актуальность нашего исследования.

Ресурсное обеспечение проекта представлено в реализации пилотной группы, которая состоит из 60 работников горнодобывающего подразделения. Положительные итоги проекта будут масштабированы на остальные подразделения предприятия, возможно, и на другие предприятия Корпорации.

Совместная работа HR-департамента с PR-службой позволит сформировать общественное мнение, создать позитивный образ наставника на предприятии и привлечь в проект еще больше сотрудников.

Отдельным блоком работы представляется включенность в программу руководителей подразделений, повышение их вовлеченности и оказание поддержки наставников во всех вопросах. Именно высокая вовлеченность наставников в корпоративную культуру и ценности компании при поддержке вовлеченных руководителей и сформирует в организации развивающую среду для реализации проекта.

Цель проекта: повышение уровня вовлеченности наставников через их психологическое сопровождение.

Задачи:

- провести реализацию проекта на пилотной группе наставников горнодобывающего подразделения;
- изучить взаимосвязи особенностей профессиональной деятельности наставников и их психологических качеств;
- установить ценностно-смысловые связи в деятельности наставников;
- определить области влияния наставников в работе с персоналом;
- сформировать позитивное видение наставником своей профессии и компании в целом;
- определить способы и методы психологического сопровождения наставников;
- сформировать понимание и принятие миссии наставников на предприятии.

Целевая аудитория: действующие наставники горнодобывающего подразделения в количестве 60 чел.

Ожидается, что к марту 2020 г. в пилотной группе будет реализована программа психологического сопровождения наставников, проведено повторное анкетирование и опросы на выявление изменений. От полученных

результатов будет зависеть дальнейший ход проекта.

Наставники:

- осознают значимость своей профессиональной деятельности;
- демонстрируют высокую вовлеченность в свою работу;
- имеют устойчивое положительное эмоциональное отношение к результату своей деятельности;
- гибко владеют технологиями наставничества;
- имеют устойчивую мотивацию на саморазвитие и самосовершенствование в профессиональной деятельности;
- принимают ценности Компании и транслируют их персоналу.

Руководители:

- осознают необходимость повышения вовлеченности персонала;
- поддерживают позитивный образ наставников;
- пропагандируют наставничество как элемент корпоративной культуры.

## 2.2. Содержание проекта

Процесс разработки программы психологического сопровождения наставников представляет собой взаимосвязанную и последовательную реализацию двух этапов, указанных в таблице 4.

Таблица 4

Этапы реализации проекта

№	Этап	Мероприятия
1	<i>Проектный этап</i> (сентябрь 2018 г.-март 2019 г.).	Разработка программы психологического сопровождения и ее реализация.
2	<i>Аналитический этап</i> (апрель-май 2019 г.).	Оценка результатов посредством диагностики уровня вовлеченности наставников на производственном предприятии.

Реализация проектного этапа проходила в три этапа.

1. Проблематизация;
2. Разработка программы психологического сопровождения наставников;
3. Пилотажное исследование в рамках реализации проекта: встречи с наставниками, просветительская работа на предмет целей наставничества, роли и качества наставника на основе полученных данных опроса, формирование групп на обучение и развитие, реализация вводного тренинга «Я – наставник».
4. Анализ предварительных результатов, рефлексия, корректировка проекта.

На этапе «Проблематизация» с наставниками была проведена встреча, в ходе которой им предлагалось озвучить свое мнение о ходе реализации наставничества в компании, понять, в чем заключается проблема низкой вовлеченности. Практически, все наставники отметили, что компания делает акцент на развитие наставничества и недостаточно внимания уделяет развитию самих наставников. В свою очередь, HR-службой на данной встрече наставникам была предоставлена презентация (Приложение В) с итогами опроса и анкетирования (приведена в предпроектном исследовании).

В результате реализации этапа «Проблематизация» были определены проблемные направления в деятельности наставников:

- что является ценностями в деятельности наставника;
- какие основные смыслы должны вкладываться в деятельность наставника;
- какие основные действия и отношения должен демонстрировать наставник.

В результате этого анализа нами было сформулировано обобщенное видение наставничества.

1. Формальные требования к наставнику: чаще всего они отображены в регламентах и положениях. Создание профиля наставника и проведении

оценки компетенций, на основании которых готовятся индивидуальные планы развития наставников.

2. Личностные характеристики наставника: внимание уделяется развитию «мягких» навыков наставников (soft skills) с помощью проведения социально-психологических тренингов, индивидуальной работы и психологического консультирования.

3. Культурная составляющая, которая представляет собой формирование благоприятной среды для развития наставничества, понимания миссии наставника и работу с вовлеченностью, как основным качеством наставника.

В соответствии с этой структурой были обозначены основные направления психологического сопровождения: развитие важных компетенций; развитие социально – психологических компетенций (мягких навыков), развитие индивидуально – личностного потенциала наставника; формирование благоприятной среды для вовлеченности наставника (социо - культурный аспект). Содержание программы психологического сопровождения наставника определено в контексте трех ключевых составляющих: «ценности – смыслы – отношения».

План реализации программы психологического сопровождения наставников представлен в таблице 5.

Таблица 5

План реализации программы психологического сопровождения наставников

№	Блок	Мероприятия	Комментарии
1	2	3	4
1.	Ценности	1. Назначение наставниками первых лиц Компании, как гарант принятия ценности на всех уровнях власти	Наставничество и вовлеченность объявлены ценностями Компании,

1	2	3	4
		<p>2. Проведение встреч наставников из числа первых лиц Компании с наставниками подразделений не реже 2 раз в год</p>	<p>при этом вовлеченность становится ключевой чертой наставника, в свою очередь, наставник не сможет быть эффективным без высокого уровня вовлеченности. Освещение проекта за пределами Компании, как части HR-бренда. Привлечение первых лиц для освещения проекта в СМИ и придания особого статуса участникам и самому проекту</p>
		<p>3. PR-акции наставничества на внутреннем телевидении, трансляция коротких мотивационных роликов «история наставника».</p> <p>4. Ежегодное проведение конкурса «Лучший наставник», с применением новой системы материальной и нематериальной мотивации.</p> <p>5. Проведение трансформационных тренингов/конференций для наставников, в ходе которых будет происходить принятие ценностей и обмен опытом (не менее 3 в год).</p> <p>6. Интервью-беседа с психологом (не менее 4 раз в год)</p>	

1	2	3	4
2.	Смыслы	<p>1. Изменение подхода к проведению отбора кандидатов в наставники. Проведение тестирования для определения истинных мотивов наставников. К участию приглашать только тех, для кого наставничество является потребностью, миссией.</p> <p>2. Проведение обучающей программы для наставников, в которую войдут тренинги по работе с людьми, решению конфликтных ситуаций, работе с сопротивлением, агенты влияния (не менее 4 тренингов в год).</p> <p>3. Предоставление возможности в принятии управленческих решений, участие в совещаниях с руководителями (не менее 2 раз в год).</p> <p>4. Интервью-беседа с психологом (не менее 4 раз в год)</p>	<p>Ключевая мысль, наставничество – как миссия, а не участие по принуждению или из-за материальной выгоды, при этом пристальное внимание уделять развитию компетенций наставника. Наставник обретает смысл бизнес-партнера для руководителей, становится агентом влияния</p>
3.	Отношение	<p>1. Привлечение наставников в роли экспертов в проектные команды с целью формирования интереса к наставничеству через отношение наставников к профессии и компании.</p> <p>2. Интервью-беседа с психологом (не менее 4 раз в год)</p>	<p>Отношение наставников к профессии и Компании, как важное составляющее в формировании интереса к наставничеству</p>

Реализация блока «Ценности».

Общий замысел реализации этого блока программы состоит в формулировании наставничества, как ценности Компании, при этом вовлеченность становится ключевой чертой наставника. Реализация будет осуществляться с помощью внешнего влияния и участия PR-службы,

освещения проекта за пределами Компании в СМИ и придания особого статуса участникам, а также за счет проработки ценностной составляющей с наставниками, ее формулирования и принятия. На основании этого стало возможным проектирование и проведение отдельных элементов трансформационного тренинга для наставников (Приложение Г). Дополнение тренинга заданиями и упражнениями по развитию управленческой и мотивационной компетенций позволит сформировать более качественные умения и навыки наставничества.

Реализация блока «Смыслы».

Общий замысел реализации этого блока программы заключается в принятии наставничества, как миссии, при этом пристальное внимание уделять развитию компетенций наставника. Наставник обретает роль бизнес-партнера для руководителей, становится агентом влияния. В этом блоке программы мы придерживались концепции личностного развития наставников, поэтому нами были предложены ряд упражнений для серии тренингов, направленных на достижение данной цели (Приложение Д).

Реализация блока «Отношения».

Замысел данного блока заключается в привлечение наставников в роли экспертов в проектные команды с целью формирования интереса к наставничеству через отношение наставников к профессии и Компании.

По решению руководства наставники (по технологическим направлениям) приглашаются в проекты в качестве экспертов, оказывает содействие руководителю проекта в принятии решений, связанных с технологией, сроками реализации проекта, составом команды, прогнозирует возможные риски и озвучивает свои предложения. Присутствие такого человека в команде, по нашему мнению, создаст особый интерес к образу наставнику и обеспечит профессиональную преемственность.

На этапе подведения итогов проектного этапа нами сделан вывод о том, что выстраивание системного комплексного психологического сопровождения наставника на производственном предприятии необходимо

построить по трем направлениям:

- индивидуальное сопровождение наставника предполагает индивидуальную работу психолога с наставником;
- групповое сопровождение наставников предполагает проведение социально-психологических тренингов для группы наставников;
- организационное сопровождение предполагает формирование развивающей и благоприятной среды для развития наставничества.

В целом работа с ценностно-смысловым, эмоциональным, поведенческим компонентами в вовлеченности позволит раскрыть личностный потенциал наставника, сформировать устойчивую мотивацию к выполнению своей деятельности и выйти на новый уровень системы наставничества в целом на предприятии.

### **2.3. Оценка результативности проекта**

В результате реализации проекта проведено пилотажное исследование: встречи с наставниками, просветительская работа на предмет целей наставничества, роли и качества наставника на основе полученных данных опроса, реализация вводного тренинга «Я – наставник».

На данный момент наблюдаются значительные изменения в отношении к наставничеству: возрастает интерес к проекту наставничества, готовность и мотивация войти в группу наставников; формируется более осознанное видение наставниками профессионально важных и личностных качеств, роли наставника и значимости его деятельности для предприятия.

В данный момент, проект проходит реализацию в пилотной группе. Сформирована группа наставников из числа представителей разных категорий сотрудников, согласован план мероприятий в рамках программы психологического сопровождения.

Для оценки результативности проекта наставникам в первой половине 2020г. будет предложено повторное тестирование, тогда можно будет оценить

реальные результаты проекта. На согласование вынесены некоторые изменения Положения о наставничестве. Но отзыв со стороны руководителей и HR-департамента говорит о долгосрочности проекта и возможности масштабирования на другие подразделения, т.к. предполагается, что результаты проекта отразятся на некоторых показателях по управлению человеческими ресурсами, ОТиПБ и т.д. (сокращение сроков адаптации, снижения числа увольнений в первый год работы, снижение числа случаев нарушения требований ОТиПБ, снижение текучести кадров и др.), но основной эффект все же ожидается в парадигме культурно-ценностных отношений. Реализация программы поможет получить следующие психологические изменения в осознании наставниками своей деятельности:

- осознают социальную значимость своей профессиональной деятельности;
- демонстрируют высокую вовлеченность в свою работу;
- имеют устойчивое положительное эмоциональное отношение к результату своей деятельности;
- гибко владеют технологиями наставничества;
- имеют устойчивую мотивацию на саморазвитие и самосовершенствование в профессиональной деятельности;
- принимают ценности Компании и транслируют их персоналу.

Со стороны руководителей также ожидаются следующие изменения:

- осознают необходимость повышения вовлеченности персонала;
- поддерживают позитивный образ наставников;
- пропагандируют наставничество как элемент корпоративной культуры.

Предполагается, что результаты проведенных тренингов покажут возможность получения заметных позитивных сдвигов в осознании участниками взаимосвязи особенностей профессиональной деятельности и соответствующих качеств личности.

## Выводы по главе 2

Становится очевидным, что в современных условиях успешными становятся те организации, которые сумели создать саморазвивающуюся систему, в основу которой легли две ключевые концепции: концепция вовлеченности и концепция наставничества.

Вовлеченность рассматривается, как самостоятельная ценность компании, представляющая собой сложный и многоуровневый процесс. Важна вовлеченность в производственные процессы, проекты, в функцию, которую выполняет сотрудник, в эмоциональные и профессиональные составляющие. Вовлеченность становится основным качеством наставника, без которого эффективность его деятельности, как носителя корпоративной культуры, вызывает сомнения.

Наставничество в концепции системности организации, учитывает не только традиционные подходы, но и современные, в которых наставник – это не навязанная роль руководителем, а психологическая потребность человека, призвание и включенность/вовлеченность в данный процесс. В связи с таким вниманием к личности наставника возникает необходимость в психологическом сопровождении наставников по трем основным уровням: индивидуальное (личность наставника), групповое (наставники, как отдельная категория сотрудников), организационное (формирование отзывчивой и позитивной среды, как новой корпоративной ценности).

В результате проведенного проектного исследования можно сделать вывод, что наставники – категория сотрудников, особо нуждающаяся в поддержке компании, как со стороны развития корпоративной культуры, там и с точки зрения развития самого наставника. Наставники при этом понимают свою роль, задачи, которые перед ними ставятся, ценности, которые необходимо транслировать и т.д. Но существенно мешает развитию наставничества на предприятии низкая вовлеченность. Поэтому, по нашему мнению, работать необходимо именно с ней. Влиять на деятельность

наставников через повышение вовлеченности, где вовлеченность является неотъемлемой частью корпоративной культуры и основным качеством наставника. Дальнейшие исследования (единожды в год) проводить в отношении вовлеченности, это и позволит оценить ситуацию с развитием наставничества на предприятии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования показали обоснованность проектной идеи о том, что развитие наставничества на предприятии будет эффективно при разработке комплекса мероприятий, направленных на повышения уровня вовлеченности персонала. Психологической основой эффективной деятельности наставника является специфические профессионально важные качества, развитие которых легло в основу программы психологического сопровождения.

Процесс развития профессионализма наставников необходимо рассматривать в системе, а именно в связи с развитием личных качеств и обеспечением условий для формирования благоприятной среды для развития – корпоративной культуры. Концептуально развитие наставника представляет собой процесс и результат системных преобразований развивающейся личности, включающий изменение следующих подсистем: профессионализма деятельности (развитие профессиональной компетентности, профессиональных навыков и умений); профессионализма личности (развитие способностей, профессионально-важных и личностно деловых качеств, рефлексивной культуры, творческого и инновационного потенциала, мотивации, вовлеченности).

На современном этапе развитие ценностно-смысловых составляющих в деятельности наставника становится по-настоящему психологическим инструментом, позволяющим познать сущность наставника как субъекта труда, изучит динамику его становления развития, формирования, саморегуляции в конкретной профессиональной деятельности, вырабатывать средства и способы для его коррекции, регуляции и реабилитации, т.е. разработать полноценную программу психологического сопровождения наставников.

Изучение особенностей личности наставника выявило профессионально важные качества, входящие как в мотивационную, так и в операциональную сферы их личности и позволило установить прямую взаимосвязь между наставничеством и вовлеченностью.

Программа разработанного психологического сопровождения наставников способствует получению позитивных сдвигов в осознании наставником требований к качествам своей личности. Обучение по предлагаемой нами программе помогает получить следующие позитивные психологические приращения:

- осознают социальную значимость своей профессиональной деятельности;
- демонстрируют высокую вовлеченность в свою работу;
- имеют устойчивое положительное эмоциональное отношение к результату своей деятельности;
- гибко владеют технологиями наставничества;
- имеют устойчивую мотивацию на саморазвитие и самосовершенствование в профессиональной деятельности;
- принимают ценности Компании и транслируют их персоналу.

Необходимо активно привлекать наставников к участию в образовательных проектах, совещаниях, программах обучения и повышения квалификации для развития потенциала нового поколения сотрудников, формированию интереса к профессии и Компании, неотъемлемой частью которой становятся корпоративные ценности и культура.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А.Я. Российская конфликтология / Анцупов А.Я. М.: Изд-во «Юнити-ДАНА», 2014. С. 23–29.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология / Анцупов А.Я., Шипилов А.И. М.: Изд-во «Юнити», 2000. С. 33–49.
3. Асалиев А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Москва: Инфра-М. 2015. С. 140–143.
4. Арнаутов В.В. Теория и практика становления учебно-научно-инновационного комплекса как региональной системы непрерывного педагогического образования: Дисс. д-ра пед. наук / Арнаутов В.В. Волгоград, 2002. 326 с.
5. Артемьева Е.Ю. Психосемантические методы описания профессий / Артемьева Е.Ю., Вяткин Ю.Г. // Вопросы психологии. 2006. № 3. С. 127-133.
6. Асмолов А.Г. Деятельность и установка / Асмолов А.Г. М.: Изд-во «Педагогика», 2001. С. 56-58.
7. Асмолов А.Г. Психология личности / Асмолов А.Г. М.: Изд-во «Просвещение», 2005. 367 с.
8. Асмолов А.Г. Специфика личностного выбора / Асмолов А.Г. М.: Изд-во «Смысл», 2008. С. 391-395.
9. Белогруд И.Н. Тенденции развития управления персоналом на современном этапе / Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. Сборник научных статей. Москва, 2017. С. 3–16.
10. Данакин Н.С. Человеческий капитал организации: диагностика и управление / Данакин Н.С. Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2012. 253 с.
11. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное

развитие человека / Деркач А.А. / Кн. 1-5. Кн.5: Акмеологические технологии диагностики и актуализации личностно-профессионального роста. М., 2005. 111 с.

12. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстермальных условиях (психолого-акмеологические основы) / Деркач А.А., Зазыкин В.Г. М., 2008. 178 с.

13. Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Маркова А.К. Психология развития профессионала / Деркач А.А., Зазыкин В.Г. М., 2000. 36 с.

14. Деркач А.А., Кузьмина Н.В. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / Деркач А.А., Кузьмина Н.В. М., 2003. 71 с.

15. Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / Деркач А.А., Ситников А.П. М.: Изд-во «Луч», 2007. 65 с.

16. Джиева Ф.А. Система наставничества как инновационный вектор развития экономики труда // Сборник статей по материалам круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых учёных» 13 октября 2012 года. VII Фестиваль науки МГУ имени М.В. Ломоносова. Москва. 2013. С. 258–268.

17. Дрозд М.С. Опыт спецификации областей применения фокус-групп // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2015. № 3. С. 11–17.

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

19. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение / Емельянов Ю.Н. Л.: Изд-во «Питер», 2015. 124 с.

20. Ерёмина И.Ю., Джиева Ф.А. Система отношений «наставник – молодой специалист» // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. 2013. № 2 (271). С. 86–96.

21. Зеер Э.Ф. Психология профессий / Зеер Э.Ф. М. Изд-во «Питер», 2012. 103 с.

22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Ильин Е.П. / Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л.В. Винокурова. СПб.: Изд-во «Питер», 2001. 512 с.
23. Исаева Т.Е. Классификация профессионально-личностных компетенций вузовского преподавателя / Исаева Т.Е. // Педагогика. 2016. № 9. С. 55–60.
24. Институт наставничества [Электронный ресурс] // Алгоритм решения стратегических задач в области управления персоналом Algorplus. 2014. URL: [http://www.algocons.ru/category.php?id\\_current\\_cat=110](http://www.algocons.ru/category.php?id_current_cat=110) (дата обращения: 10.11.2019).
25. Ким И.Ю. Анализ использования современных методов вовлечения персонала в деятельность организации // Лидерство и менеджмент. 2017. Том 4. № 3. С. 131–138.
26. Кириллина Н. Стрессменеджмент: от борьбы к управлению стрессом / Кириллина Н.М.: Изд-во Центра «ТренерПРОФИ», 2016. 97 с.
27. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
28. Климова О.А., Барабанщикова В.В. Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях.// Национальный психологический журнал.2015. №1[17]. С.52–60
29. Ламми А. Руководство по организации подготовки наставников производственного обучения. Национальное управление образования Финляндии, Тампере. 2014. 74 с.
30. Липатов С.А. Вовлеченность работника в организацию или «увлеченность работой»: соотношение понятий. // Организационная психология. 2015. Т.5. № 1. С.104–110
31. Мандрикова, Е.Ю. Увлеченность работой: обзор современных зарубежных исследований // Психология в ВУЗе. 2012. № 6. С. 53–64.

32. Масалимова А.Р. Компаративный анализ зарубежного опыта подготовки наставников. Полимодельность развития системы современного профессионального образования в условиях глобализации и интеграции // Мат. рег. науч.-практич. семинара. Зеленодольск. 2012. №3. С. 202–206.
33. Онучин А.Н. Вовлеченность персонала: от измерения к управлению URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechnost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html> (дата обращения: 05.03.2016)
34. Пути повышения производительности труда [Электронный ресурс] // Энциклопедия производственного менеджера. 2016. URL: <http://www.uppro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html> (дата обращения: 20.11.2019).
35. Слюсарев Ю.В. Психологическое сопровождение как фактор активизации саморазвития личности: автореферат дис.; Санкт-Петербург. Гос. Ун-т.-СПб., 1992. 16 с.
36. Секрет Н., Галынина С. Наставничество: тенденция к возрождению // Совет директоров Сибири. 2011. № 12 (75). С. 12–20.
37. Чеглакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12, № 2. С. 80–98.
38. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2010. № 3 (18). С. 17–25.
39. Bakker A. Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions // European Psychologist. 2014. Vol. 19. No.4.
40. Baumruk R. The missing link: the role of employee engagement in business success // Workspan. 2004. Vol. 47. pp.48–52.
41. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33, pp.692–724.
42. Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Trus K. Employee

Engagement: A Literature Review // Kingston University Working Paper Series. 2008. No.19. pp. 1–28.

43. Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Trus K. Employee Engagement: A Literature Review, // Kingston University Working Paper Series. 2008. No.19.

44. May D.R., Gilson R.L., Harter, L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.

45. Robinson D., Perryman S., Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. // Brighton, Institute for Employment Studies. 2004. pp.1–87.

46. Sonnentag S., Christian D., Demerouti E. Not All Days Are Created Equal: The Concept of State Work Engagement. In Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press, pp.25–38.

47. Sonnentag S., Christian D., Demerouti E. Not All Days Are Created Equal: The Concept of State Work Engagement. In Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Опросник о выявлении видения роли наставника

Данный опросник разработан с целью определения восприятия Наставничества и Наставника разными категориями сотрудников. В связи с этим, обращаемся к Вам с просьбой ответить на вопросы максимально подробно и конкретизировано.

Представьтесь, пожалуйста (ФИО) \_\_\_\_\_

Укажите, пожалуйста, в каком подразделении Вы работаете и Вашу должность \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ответьте на вопросы, указанные в таблице 6, исходя из Ваших размышлений и представлений:

Таблица 6

№	Проективный вопрос	Ответы
1	2	3
1.	Как Вы считаете, для чего Компании необходимо внедрение Наставничества? Какие задачи позволяет решить?	Варианты ответа: 1) для более быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников; 2) это возможность передать свои знания молодым специалистам и повысить значимость опытных (возрастных) сотрудников; 3) для более эффективного контроля работников; 4) компании необходимы носители традиций и ценностей; 5) понятия не имею, меня это не касается; 6) ваш вариант ответа
2.	По Вашему мнению, быть Наставником - это:	Варианты ответа: 1) престижно, это поможет подняться по карьерной лестнице; 2) ценно, значит я получил признание, как специалист и человек

Продолжение таблицы 6

1	2	3
		3) дополнительная нагрузка, которая низко оплачивается; 4) почетно, значит на меня можно равняться; 5) лишние проблемы, которые мне не нужны; 6) ваш вариант ответа
3.	Видите ли Вы себя в роли Наставника?	Варианты ответа: 1) да, я понимаю, что от меня требуется и я готов; 2) да, но мне необходимо чуть больше информации; 3) это не для меня, но считаю достойным для этой роли _____ (укажите полное ФИО рекомендованного сотрудника); 4) нет желания; 5) не думал об этом, но если меня порекомендуют, приму участие с удовольствием; 6) ваш вариант ответа
4.	Что, кроме материальной составляющей, может стимулировать Наставника?	Варианты ответа: 1) почёт; 2) осознание сопричастности; 3) возможность участия в принятии решений; 4) саморазвитие
5.	Какую должностную позицию должен занимать Наставник?	Варианты ответа: 1) это должен быть руководитель данного подразделения; 2) любой руководитель любого подразделения; 3) кто-то не моложе 35 лет; 4) обязательно пенсионного или пред пенсионного возраста; 5) возраст и должность не имеют значение, главное, чтобы человек был авторитетным и уважаемым; 6) ваш вариант ответа
6.	Какими качествами должен обладать Наставник?	Варианты ответа: 1) главное, профессионализм, остальное не важно; 2) этот человек должен стать другом преемнику, помогать

Продолжение таблицы 6

1	2	3	
		<p>в сложных ситуациях (и не только по работе);</p> <p>3) человек, разделяющий ценности и культуру Компании, и действующий в соответствии с ними;</p> <p>4) у человека должна быть потребность быть Наставником, имеющий самомотивацию для роли Наставника;</p> <p>5) сочетание всех вышеуказанных качеств;</p> <p>б) ваш вариант ответа</p>	
7.	<p>В каком случае Вы поймете, что Наставничество работает и приносит пользу?</p>	<p>Варианты ответа:</p> <p>1) стало меньше увольнений, коллектив долгое время работает в одном составе, снизилось количество переработок;</p> <p>2) новые работники быстрее адаптируются к работе и условиям пребывания в вахтовом поселке, снизилось количество нарушений ОТиПБ;</p> <p>3) снизилось количество конфликтных ситуаций, микроклимат в коллективе и взаимоотношения улучшились;</p> <p>4) повысилась вовлеченность работников, стало больше предложений об улучшениях от работников, а не от руководителей;</p> <p>5) повысился уровень удовлетворенности работников условиями работы и проживания, все проблемы решаются быстрее, меньше негативных разговоров среди коллег;</p> <p>б) ваш вариант ответа</p>	
8.	<p>Отметьте, пожалуйста, по 3 личностные характеристики в каждой группе, наиболее важные для наставника? (Итого</p>	<p>Способность справляться с неопределенностью</p> <p>Аналитичность</p>	<p>Может оценить неясные ситуации, сохраняет уверенность при столкновении с неопределенностью</p> <p>Обладает навыками проведения анализа, способен на его основе сделать правильные выводы,</p>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
	<p>должно получиться 9 характеристик):</p>	<p>систематичен и рационален</p> <p>Способность ясно выразить свои мысли</p> <p>Может ясно и грамотно выразить свои мысли в устной и письменной форме</p> <p>Концептуальность</p> <p>Способен проникать в суть вещей, генерировать идеи</p> <p>Креативность</p> <p>Изобретательный, может предложить оригинальные подходы и способы решения проблем</p> <p>Решительность</p> <p>Способен быстро принимать решения и действовать в соответствии с ними, при столкновении с препятствиями остается верен принятому решению</p> <p>Способность уделять внимание деталям</p> <p>Внимательный к деталям, тщательный и точный</p> <p>Любознательность</p> <p>Обладает любознательным и пытливым умом</p> <p>Обладание интуицией</p> <p>Обладает внутренним интуитивным чутьем, способен оценить ситуацию при отсутствии очевидных данных и фактов</p> <p>Обладание здравым смыслом</p> <p>Способен выносить трезвые суждения, сопоставлять факты и принимать практические решения</p> <p>Способность хорошо слушать</p> <p>Воспринимает всю информацию в процессе слушания, правильно понимает сказанное</p>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
		<p>Организованность Планирует свою деятельность, расставляет приоритеты, выполняет работу в определенном порядке, обладает четким мышлением</p> <p>Умение решать проблемы Способен не только выявить, сформулировать проблемы, но и эффективно их решить</p> <p>Способность быстро обучаться Приобретает новые навыки и знания быстрее, чем окружающие</p> <p>Способность стратегически мыслить Видит картину в долгосрочной перспективе, предвидит развитие событий, учитывая влияние основных факторов</p>
		<p>2-ая группа характеристик (подчеркните 3 важнейших):</p> <p>Адаптивность Способен адаптироваться к другим людям и новым ситуациям, гибкий, может справиться с разными задачами</p> <p>Ассертивность Уверен и настойчив в отстаивании своей точки зрения и интересов, при этом конструктивен, не агрессивен</p> <p>Склонность к сотрудничеству Вдохновляет других на сотрудничество, стремиться, чтобы каждая из сторон выиграла в результате совместной работы</p> <p>Способность обучать других Способен передавать знания, навыки другим, помогает им полностью реализовать потенциал</p>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
		<p>Дипломатичность      Тактичен, умеет «обходить острые углы»</p> <p>Способность к эмпатии      Способен к пониманию других людей, сопереживанию, участию</p> <p>Порядочность      Честен, соблюдает этические нормы и правила</p> <p>Независимость      Независим, не нуждается в контроле, влиянии и управлении со стороны других, поведение определяется собственными внутренними факторами</p> <p>Способность вдохновлять других      Способен вселять уверенность, вдохновлять других, являясь эмоциональным лидером</p> <p>Способность устанавливать контакты      Легко устанавливает и поддерживает контакты с другими людьми, что помогает в достижении поставленных целей</p> <p>Позитивность      Доступен для окружающих, дружелюбен, открыт</p> <p>Способность убеждать других      Способен убеждать и влиять на других</p> <p>Уверенность в себе      Уверен в своих способностях и силах, действует решительно и убедительно</p> <p>Стрессоустойчивость      Сохраняет высокую продуктивность в ситуации давления и стресса</p> <p>Командность      Способен к эффективной работе в команде, стремится к</p>

1	2	3
		<p>достижению общей цели</p> <p>3-я группа характеристик (подчеркните 3 важнейших):</p> <p>Честолюбие                      Ориентирован на достижение высоких результатов в профессиональной сфере</p> <p>Способность принимать вызов                      Любит принимать вызов, готов побороться за достижение результатов, преодолевая препятствия</p> <p>Преданность делу                      Ответственно относится к порученному делу, может пожертвовать личными интересами для достижения поставленной цели</p> <p>Способность к обучению и личностному росту                      Испытывает потребность в приобретении новых знаний и опыта, способен к постоянному обучению и саморазвитию</p> <p>Ориентированность на клиента                      Внимательный и чуткий к проблемам клиента</p> <p>Наличие энтузиазма                      С энтузиазмом принимается за дело, позитивен, проявляет живой интерес к собеседникам и происходящим событиям</p> <p>Предприимчивость                      Может организовать деловой процесс и руководить им, готов пойти на риск для получения выгоды и достижения успеха</p> <p>Целенаправленность                      Стремится к достижению конкретных результатов, заранее устанавливает ожидаемые цели, начинает</p>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
		<p>работу, зная, чем она должна завершиться, готов пожертвовать сиюминутной выгодой в пользу будущих достижений</p> <p>Трудолюбие Усердно работает, трудолюбивый</p> <p>Инициативность Проактивен, проявляет инициативу, воплощает идеи в жизнь</p> <p>Оптимизм Всегда надеется на лучшее</p> <p>Ориентация на высокое качество При выполнении работы ориентируется на высокие стандарты качества</p> <p>Находчивость Изобретательный, умеет находить альтернативные решения или ресурсы, способен сделать много, располагая малым</p> <p>Ориентация на результат Стремится к достижению результата, не уступает перед трудностями и препятствиями, а упорно и решительно движется к намеченной цели</p> <p>Самомотивация Обладает внутренней энергией, не нуждается во внешних побуждениях к деятельности, самомотивирован</p>

Благодарим Вас за работу!

Анкета Q12

Утверждения, которые включаются в анкету:

1. Я точно представляю свои рабочие задачи.
2. Предприятие обеспечивает меня всеми инструментами и материалами, которые необходимы для моей работы.
3. Каждый день я выполняю задачи, которые не вызывают у меня трудностей.
4. Не менее раза в неделю я слышу положительные отзывы о проделанной работе.
5. Я знаю, что начальство беспокоится о моих личных проблемах.
6. Руководство поощряет мой профессиональный рост и развитие.
7. Мое мнение имеет значение при принятии корпоративных решений.
8. Я осознаю ценность своего труда для достижения целей компании и ее благополучия.
9. Коллектив, в котором я работаю, ответственно подходит к своим обязанностям.
10. У меня доброжелательные и дружеские отношения с коллегами по работе.
11. За последние полгода я заметил свой профессиональный рост, что также отметили коллеги и начальство.
12. В течение последнего года я имел возможность заниматься совершенствованием своих навыков.

Презентация для наставников с итогами анкетирования и опроса

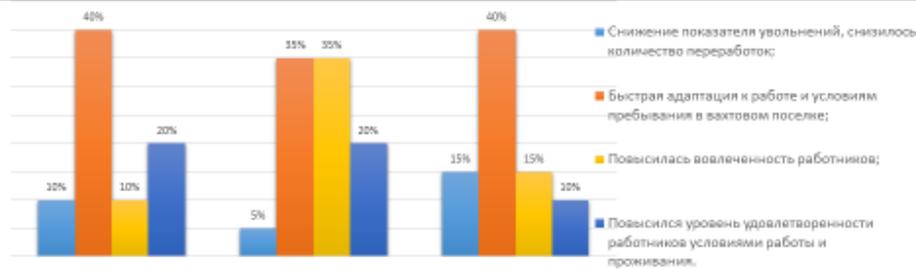


## 1. Понятие «Наставничества»

### НАСТАВНИЧЕСТВО

- Одна из форм **передачи педагогического опыта...**
- Процесс **взаимодействия** работников...
- Высокоэффективный **инструмент социализации...**
- Система **подготовки и адаптации** работников....включения в корпоративную систему...
- И т.д....

### Понимание «Наставничества» в АО «Полюс Красноярск»



2

## 2. Понимание роли «Наставника» и его качеств

### РОЛИ Наставника:

- 🏆 Консультант
- 🏆 Репетитор
- 🏆 Советник
- 🏆 Друг
- 🏆 Помощник

### Качества Наставника:



3

### 3. Мотивация Наставников



5

### 4. Социальная значимость



2

## 5. Модель развития наставничества на производственном предприятии

- Разработка профиля Наставника
- Оценка компетенций Наставников
- Подготовка индивидуальных планов развития



- Внимание к личностным характеристикам Наставников;
- Развитие «мягких» навыков (Софт скиллс) с помощью проведения социально-психологических тренингов, индивидуальной работы и психологического консультирования.

- Формирование благоприятной среды для развития вовлеченности Наставников,
- Понимания Миссии,
- Акцент на Вовлеченность, как качество Наставника



Элементы трансформационного тренинга для наставников, реализация блока  
«Ценности».

Цель тренинга: рефлексия и психологический анализ компонентов своей профессиональной деятельности и выявление связанных с ними ценностных составляющих.

Задачи тренинга.

1. Теоретическая: изучение взаимосвязи особенностей профессиональной деятельности наставника и их профессионально важных качеств.

2. Прикладная психологическая: формирование у наставников умения проводить психологический анализ своей профессиональной деятельности.

3. Прикладная акмеологическая: становление профессиональной идентификации наставников через поиск соответствия особенностей своей личности, а также самосовершенствование в профессии.

Нами было выдвинуто предположение о возможности формирования ценности наставничества через проговаривание и осознание своей роли наставниками, выяснение того, какими профессиональными и психологическими качествами они должны обладать. В соответствии с описанными выше задачами нами была разработана программа тренинга на рефлексию состава деятельности наставника и востребованных этой деятельностью качеств личности.

1. Организационный момент. Разминка «Махнемся местами!» Цель: концентрировать внимание участников, обозначить начало занятия, создать свободную безопасную обстановку для рассуждений.

Подготовка: заранее расставить стулья в круговую, рассадить участников. Тренер также будет сидеть в кругу.

Тренер. Уважаемые коллеги! У каждого из нас свой род деятельности, каждый занимается своим делом, у каждого, конечно, есть навыки умения и

опыт в какой-либо деятельности: в профессии и в быту. Я предлагаю сейчас подробней узнать об этом. Для этого проведем небольшую разминку, которая называется «Поменяемся местами». Например, я говорю: поменяйтесь местами те, кто умеет плавать.

Завершает упражнение тренер, который говорит: «Поменяются местами те, у кого есть опыт передачи своих знаний и умений другому человеку».

Вопросы тренера:

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

Возможные ответы:

- у нас много общего
- во многом мы похожи друг на друга. Но у каждого есть и отличительные черты.

Тренер. Это упражнение подтверждает, что люди, которые здесь собрались многое умеют и многое знают и конечно из них выйдут прекрасные наставники.

Тренер. Думаю, что вы согласитесь со мной во мнении, что так как вы являетесь потенциальными наставниками, то вы должны знать и понимать ряд вещей. И в первую очередь четко знать: кто же такой наставник?

2. Вводная часть. Мозговой штурм «Наставничество»

Цель: дать определение понятию «Наставничество»

Тренер. Скажите пожалуйста, как вы понимаете значение слова «наставничество»? Сейчас каждый по кругу, скажет одно слово, которое ассоциируется у него с этим понятием.

Возможные ответы: учитель, знания, навыки, обучение и т.д.

Тренер. Давайте прочитаем определение данного понятия: Наставничество - это партнерство между двумя людьми, основанное на доверии.

3. Основная часть. Упражнение «Идеальный наставник»

Цель: перечислить профессиональные и личностные

качества наставника, определить каким должен быть наставник.

Тренер. Давайте подумаем, какими профессиональными и личными качествами должен обладать человек, чтобы стать хорошим наставником и выполним следующее задание.

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

Возможные ответы.

Идеальный наставник должен:

- обладать знанием и опытом, который он может передать;
- иметь представление о своем подопечном;
- иметь желание быть наставником, иначе наставничество будет восприниматься как дополнительная нагрузка, а это рано или поздно скажется на качестве;
- быть готовым инвестировать свое время в развитие другого человека (это один из ключевых вопросов: стать наставником невозможно, если стремление помогать не является для человека безусловной ценностью);
- проявлять активность и регулярно анализировать обратную связь.

Хороший наставник всегда в курсе проблем своего подопечного.

Тренер. Наставник – это человек, у которого есть время, желание и силы регулярно встречаться с подопечным и передавать ему свои знания и умения, а также транслировать на личном примере отношение к корпоративной культуре и ценностям.

## Упражнение «Критерии наставника»

Тренер. Многим кажется, что наставником может стать каждый. Однако на самом деле это не так. Им может стать лишь человек, отвечающий определенным критериям.

Каким, на ваш взгляд, критериям должен соответствовать «Наставник»?

Тренер, внимательно выслушав выступления докладчиков, комментирует их и предлагает свой вариант, предложенный в таблице 7.

Таблица 7

### Критерии соответствия наставника

№	Критерий
1	Наличие знаний и опыта работы. Причем уровень знаний наставника должен значительно превосходить должностные компетенции его подопечных.
2	Умение передавать знания. Вы, наверное, тоже встречались с такими наставниками (учителями), которые хорошо образованы, имеют огромный практический опыт, но передавать все это богатство своим ученикам совсем не умеют. Быть подшефным у таких наставников сложно! Ведь им кажется, что все предельно просто и понятно. Они искренне недоумевают, почему у преемников ничего не получается. Поэтому наставниками в идеале должны становиться только люди, умеющие легко и доступно передавать свои знания и опыт новичкам.
3	Влиятельность. Наставник должен быть способен оказывать влияние на всех участников процесса. Для этого ему необходимо пользоваться авторитетом, как у руководства, так и в коллективе. Только тогда он получит кредит доверия от своих партнеров по коммуникации.
4	Личное желание. Всем известно, что любое дело спорится, если у исполнителя есть желание этим заниматься. Если наставничество сотрудником воспринимается как дополнительная нагрузка, тяжелое бремя, ничего хорошего из этого не получится
5	Вовлеченность. Вовлеченность во всех ее проявлениях: профессиональная и личная. Для наставника очень важно быть заинтересованным не только «судьбой» своей преемника, но и Компанией в целом

Ведущий комментирует предоставленную информацию.

Упражнение «Расскажи – покажи – сделай».

Тренер. Наставничество как метод обучения персонала осуществляется по модели «Расскажи – покажи – сделай».

Эта модель содержит в себе 3 основных шага.

Шаг 1: «Расскажи». Наставник поэтапно объясняет обучаемому задание, основные его моменты и особенности. С помощью вопросов выясняет, насколько наставляемый понимает, что ему требуется делать.

Коммуникативное упражнение «Испорченный телефон»

Цель: показать участникам важность активного слушания, важность задавания уточняющих вопросов.

Описание. Тренер просит выйти 7 – 10 добровольцев, которые будут принимать участие в упражнении, после объясняет правила: 6 – 9 человек выходят за двери, одному (тот, кто остался) тренер зачитывает текст.

Задача слушавшего: передать то, что он запомнил следующему участнику. Участники заходят по очереди, слушают и передают полученную информацию следующему участнику.

Вариант текста:

Иван Петрович ждал Вас и не дождался. Очень огорчился и просил передать, что он сейчас в главном здании решает вопрос насчет оборудования, кстати, возможно, японского.

Должен вернуться к обеду, но если его не будет к 15 часам, то совещание нужно начинать без него.

А самое главное, объявите, что всем руководителям среднего звена необходимо пройти тестирование в 20-ой комнате в главном здании, в любое удобное время, но до 20-го февраля.

Шаг 2: «Покажи». Наставник показывает, что и как нужно делать. Подробно поясняет весь алгоритм выполнения поручения.

Коммуникативное упражнение «Передать одним словом».

Цель: упражнение помогает подчеркнуть важность интонаций

в процессе коммуникации.

Необходимые материалы: карточки размером с визитную карточку с напечатанными на них названиями эмоций.

Описание. Тренер раздает группе карточки, на которых написаны названия эмоций, и просит не показывать их другим участникам.

Далее тренер просит каждого по очереди произнести только одно слово: «Ага», «Алло» или «Здравствуйте!» с интонацией, соответствующей эмоции, написанной на карточке участника.

Вся группа отгадывает, какую эмоцию пытался изобразить участник.

Вопросы для обсуждения.

1. Насколько легко удавалось угадать эмоцию по интонациям?
2. В реальной жизни, насколько часто в телефонном разговоре вы по интонации с первых слов понимаете, в каком настроении находится ваш собеседник?
3. Было ли так, что, позвонив в организацию, вы по интонации первых слов понимали, что вам здесь не рады?
4. Насколько безупречно ваше собственное телефонное общение?

Список эмоций:

- радость,
- удивление,
- сожаление,
- разочарование,
- подозрительность,
- грусть,
- веселье,
- холодное равнодушие,
- спокойствие,
- заинтересованность,
- уверенность,
- желание помочь,

- усталость,
- волнение,
- энтузиазм.

Шаг 3: «Сделай». Подопечный выполняет задание. Наставник контролирует, выявляет ошибки, попутно поясняя их причины, просит переделать некачественные этапы.

Задача на логику.

Лист бумаги прямоугольной формы перегнули пополам шесть раз. В средней части этого сложенного листа просверлили насквозь два отверстия. Сколько отверстий можно будет насчитать на листе после его разворачивания в исходное положение?

Ответ: Каждое перегибание листа будет удваивать количество отверстий. Следовательно, перегнув лист шесть раз и просверлив в нем два отверстия, получим в результате 128 отверстий на развернутом листе.

4. Подведение итогов.

Дискуссия «Почему я стал наставником».

Цель: тренировка прояснения особенностей мотивации партнера по общению. Осознание собственной мотивации.

Ход работы: распределитесь по парам. Обсудите предложенные вопросы (проинтервьюируйте друг друга). Представьте партнера по общению группе с позиции мотивации. Вопросы для интервьюирования.

- Что заставило вас быть наставником?
- Какие потребности удовлетворяете вы, когда работаете наставниками?
- К какой группе потребностей относятся ваши потребности (Пирамида потребностей Маслоу)?
- Определите направленность вашей мотивации?
- Что вы предлагаете для усиления мотивации наставников?

Упражнения для серии тренингов, направленных на достижение личностного развития наставников, реализация блока «Смыслы».

Цель упражнений: повышение влияние наставников, приобретение ими роли партнера для руководителей, с возможностью реальной экспертной поддержки, например, в вопросах системы управления персоналом со стороны наставников.

Задачи.

1. Теоретическая – изучение основных законов коммуникации, влияния и убеждающего воздействия.

2. Практическая – освоить приемы эмоционального влияния, убеждения (в т.ч., публичного), научиться распознавать и противодействовать манипуляции и давлению.

3. Прикладная – повысить личную коммуникативную компетентность и эффективность.

Упражнение «Катастрофа».

Данное упражнение имеет широкий диапазон задач: отработать навыки поведения в дискуссии, умения вести диспут, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть существенные признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги и т.д.

При обсуждении результатов необходимо акцентировать внимание на таких аспектах, как получение обратной связи участниками друг о друге (в силу своей эмоциональной насыщенности игра позволяет хотя бы на какое-то время «отключить» механизм психологической защиты и стать самим собой – именно поэтому она эффективна на первых этапах групповой работы).

Формат проведения упражнения «Катастрофа»:

Каждый участник получает специальный бланк (или чертит его по указаниям

ведущего).

Указания ведущего:

– с этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы. Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут.

Список предметов.

1. Охотничий нож.
2. Карманный фонарь.
3. Летная карта окрестностей.
4. Полиэтиленовый плащ.
5. Магнитный компас.
6. Переносная газовая плита с баллоном.
7. Охотничье ружье с боеприпасами.
8. Парашют красно-белого цвета.
9. Пачка соли.
10. Полтора литра воды на каждого.
11. Определитель съедобных животных и растений.
12. Солнечные очки на каждого.
13. Литр водки на всех.
14. Легкое полупальто на каждого.
15. Карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение десяти минут уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в списке предметов). Следующий этап игры – общее групповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень навыка организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументировано доказывать свою точку зрения, владеть собой. Часто разворачивающиеся жаркие споры, когда никто не желает прислушаться к мнению других, наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения.

По окончании дискуссии ведущий объявляет, что упражнение завершено, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры.

Первым вопросом, на который ведущий просит ответить всех участников по кругу, является: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни почему».

Ответы участников с необходимостью сопровождаются рефлексией, цель которой – в осмыслении процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности.

Упражнение «Серый волк и семеро гостей».

Бывают ситуации, когда мы должны убедить человека или большое количество людей или, наоборот, на нас происходит такое воздействие, и мы не всегда понимаем, что стоит за этим воздействием: желание помочь или обмануть. Всем хорошо известна сказка "Волк и семеро козлят". В сказке семеро козлят и один волк. У нас будет семеро козлят и семеро гостей, но под личиной 4-х из них будут скрываться настоящие волки. Гости будут приходить, и проситься в дом.

Задача гостей: уговорить козлят их пустить.

Козлята должны разгадать, кто есть кто, но из семерых гостей, четырех они должны пустить обязательно. Решение козлята принимают сообща.

Упражнение «Большая премия».

Упражнение, в котором отрабатывается умение убеждать, находить аргументы в пользу своей позиции, при этом упражнение хорошо оживляет участников и настраивает их на активную работу.

Вся группа делится на команды по 3–4 человека, которым дается следующая инструкция.

«Вашей команде каким-то образом досталась огромная премия. Сумма только на одного человека, и ее нельзя изменить, отменить, поделить между всеми и т. д. Решите, пожалуйста, кто из вас получит премию и почему».

Группы совещаются в течение 5 минут, после чего рассказывают всем о своем решении.

Рефлексия:

- Какие приемы и методы убеждения были использованы?
- Что сработало?
- Что было не эффективно?
- Что ещё можно было сделать?
- Как вы себя чувствуете?
- Согласны ли вы с выбором группы?