

**НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРЕДПРИЯТИИ:
СОВЕТСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ И СОВРЕМЕННАЯ СИТУАЦИЯ¹
MENTORING IN THE ENTERPRISE:
SOVIET MANAGEMENT EXPERIENCE AND MODERN SITUATION**

Аннотация: в статье актуализируется необходимость возрождения практики и технологии наставничества на отечественных предприятиях, формы которых должны быть наполнены новым содержанием, направлены на профессиональное развитие молодых специалистов, соответствовать стратегическим целям управления персоналом. По мнению автора, отношение к наставникам и саму концепцию наставничества необходимо рассматривать как технологию приращения корпоративного знания и профессиональной социализации впервые трудоустроившихся работников.

Abstract: the article actualizes the need to revive the practice and mentoring technology in domestic enterprises, which form should be filled with new content aimed at professional development of young professionals, consistent with the strategic objectives of personnel management. According to the author, the attitude towards the concept of mentors and mentoring should be viewed as an incremental technology corporate knowledge and professional socialization of the newcomers.

Ключевые слова: наставничество, молодой специалист, управление знаниями, управленческие отношения.

Keywords: mentoring, rookie, knowledge management, management relations.

Наставничество у многих ассоциируется с умудренными годами старцем, который делится своими советами и жизненным опытом с молодежью. Несмотря на то, что практики наставничества берут начало с древнейших времен, институт наставничества до сих пор активно внедряется многими компаниями по всему миру как эффективный метод передачи знаний между ментором и его «протеем». Но знания сотрудников, что в совокупности есть корпоративные знания, – это результат мыслительной деятельности, включенной в управленческие отношения, означающий усвоение фактов, понятий. Уровень знаний, их неустанный пополнение и обогащение – один из критериев эффективности управленческого труда. Особая роль в овладении новыми знаниями, их закреплении, выработке на их основе необходимых умений и навыков принадлежит системе непрерывного образования и самообразования, стимулирующей творческий подход к делу участников

¹ Данное исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-01211-20-01 на 2020 г.

корпорации [1, с. 190; 2, с. 53]. Система наставничества на предприятии необходима для профессионального развития, адаптации и социализации новых сотрудников. Особенно она важна для выпускников вузов, колледжей, техникумов, которые впервые устраиваются на предприятие. Наличие наставника позволит новому сотруднику быстрее приобщиться к традициям и ценностям компании, освоить компетенции, следовательно, стать полноценным членом коллектива и адаптироваться к рабочим процессам.

С момента возникновения первых цехов было важно сохранить ремесло, чтобы данный вид деятельности не исчез из промышленности, поэтому мастера брали себе учеников для передачи опыта и знаний. Нередко это осуществлялось как преемственность поколений, чтобы не пропало семейное дело (например, в профессиональных династиях Бенеттон, Дасслер, Феррагамо и др.). Благодаря последовательной передаче (от отца – к сыну, от мастера – к подмастерью) знание не только сохраняется, но и развивается, так как, набирая опыт, каждый специалист привносит в них что-то свое (лайфхаки, памятки, заметки). Накопленные и переданные знания помогают находить и обретать новые. Не случайно Ньютон замечал, что если он видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов. Промышленная революция привела к тому, что на больших предприятиях передача знаний и опыта уже не была настолько естественной. Немаловажную роль сыграли и такие факторы, как смена власти и политическая обстановка. В результате предприятия испытывали кадровый голод и наставничество пришлось специально создавать как элемент системы управления персоналом.

В Советском Союзе наставничество появилось в годы первых пятилеток. На многих промышленных предприятиях требовалось большое количество рабочего персонала, а профессионалов с достаточным уровнем квалификации не хватало или попросту не было. Как и любой образовательный процесс в СССР, наставничество не обошлось без идеологического подтекста. Наставник, закрепленный за молодым рабочим, отвечал не только за его профессиональные навыки, но и за моральный облик, идеологическую подкованность и верность идеалам коммунизма. С 50-х годов и до распада СССР система наставничества была поставлена на поток, особенно в системе производственного и профессионально-технического образования. В процессе обучения наставник собирал учеников в группы и со временем набирал из них наиболее способных [3]. Звание «наставник» считалось почетным, свидетельствовало о высоком доверии руководства к сотруднику, обладатель этого звания пользовался большим уважением и авторитетом в коллективе. Руководители предприятий поощряли наставников благодарностями, путевками, знаками отличия и почетными званиями.

Таким образом, для наставничества в советский период было характерно:

- добровольное желание специалиста передать свои знания и навыки новичку;
- поощрение наставников со стороны руководителей предприятий;
- стремление к совершенствованию морального облика подопечного;

- отсутствие конкуренции за рабочее место между ментором и протеже;
- возможность сохранения и воспроизводства профессиональных навыков [4].

Однако после распада СССР промышленность, как и экономика страны, оказалась в состоянии дезорганизации. Как следствие, многие специалисты не были востребованы как профессионалы: оплаты не было, многие специальности устарели. В настоящее время широкое распространение информационных технологий привело к большому возрастному разрыву среди персонала. Например, одни сотрудники обладают навыками управления компьютером, потому что к моменту их рождения компьютеры стали доступны в плане приобретения и изучения. Другие, напротив, никогда с ними не сталкивались, а если и работали с ЭВМ, счетно-вычислительными машинами, арифмометрами и т. п., то оставались не у дел, поскольку оборудование и технологии устаревали и сменялись новыми (например, языки программирования Фортран и Алгол, популярные некогда в СССР, в настоящее время мало кому известны). Помимо этого, наставничество приобрело больше формальный характер, нежели естественный. Руководство перестало поощрять наставников, взять в подопечные новичка превратилось из привилегии в наказание. Свое негативную установку, сформировавшуюся из-за «навязанных сверху желторотиков», наставники «по принуждению» переносят на новичков и на саму работу, что приводит к дисфункциональности в деловых отношениях, патологическим состояниям, халатному отношению к работе. В условиях возникшей конкуренции на рынке рабочей силы некоторые опытные работники стали относиться к новичкам как к потенциальным конкурентам. Поэтому наставничество постепенно стало исчезать или продолжало существовать формально.

Со стороны руководства предприятия происходящее объясняется нежеланием тратить время на развитие неопытного выпускника. Согласно результатам опроса, проведенного среди 245 менеджеров по персоналу компаний «Контакт» 18 % респондентов не имеют программ подготовки только что принятых молодых специалистов, у 7 % есть программа для будущих руководителей, у 30 % обучением молодежи занимаются их непосредственные начальники, а у 41 % есть стажерские программы (рис. 1) [5].

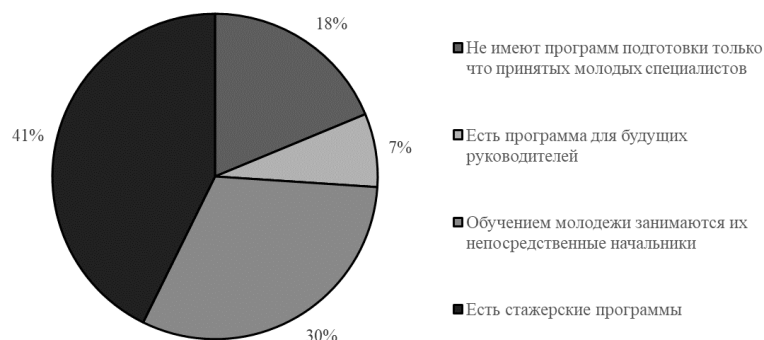


Рис. 1. Результаты опроса менеджеров по персоналу

Следует учесть и амбиции молодых специалистов, которые настроены на карьерный рост, повышение зарплаты и другие перспективы. Иными словами, молодежь требует больше, чем заслуживает. В некоторых компаниях даже есть правило – не назначать на руководящие должности людей младше 35–36 лет. Однако при жестком дефиците кадров руководителям придется пересмотреть свою стратегию и нанимать молодежь не на массовые низовые позиции, а на «креативные» должности с возможностью развиваться.

В 2010-х годах в России наметился курс на возрождение наставничества. Но для того, чтобы система вновь заработала, нужно решить вопросы привлечения и мотивации наставников [6]. По результатам интервью сотрудников ПАО «ОДК-УМПО», проведенного в 2020 году, практически все респонденты выразили желание быть наставниками при условии наличия надбавки к зарплате за каждого обучаемого. Возникали ситуации, когда «сверху» сотрудников обязывали брать учеников, но без надбавки. Следовательно, сформировалась новая проблема – нежелание руководства содействовать материально развитию наставничества в подразделениях предприятия.

Несмотря на формирование института наставничества на предприятиях при государственной поддержке, наставничество пока что не стало массовым явлением как в советский период. В настоящий момент наставничество находится в стадии разработок локальных примеров внедрения и конкурсов. Кроме того, увеличение объемов нагрузки, плотный рабочий график, необходимость работать сверхурочно, срочность выполнения плана приводят к тому, что у сотрудников просто не остается времени на обучение молодых специалистов.

Цифровизация экономики и информационные технологии привели к тому, что наставничество необходимо не только выпускникам вузов или новичкам, но и сотрудникам, которые лишь в зрелом возрасте столкнулись с Интернетом, компьютером, сенсорным управлением и т. п., то есть так называемое «обратное наставничество». Тогда, внедрив на предприятии оба типа наставничества, возможно получить эффективный обмен знаниями

и навыками в процессе взаимодействия опытных и молодых сотрудников, что позволит избежать конкуренции за рабочие места и потерю ценных кадров.

В итоге особенности наставничества в советский период и в настоящее время выделяются по разным позициям (таблица 1).

Таблица 1

Сравнение наставничества в советский период и в настоящее время

Советский период	Современный период
Добровольное желание специалиста передать свои знания и навыки новичку	Руководитель обязывает специалиста быть наставником
Нематериальное поощрение наставников со стороны руководителей предприятий (почетная грамота, звание, нагрудный знак)	Надбавка за обучение новичка возможна, но не всегда выплачивается, либо выплачивается в малом размере
Отсутствие конкуренции за рабочее место между ментором и протеже	Возможна конкуренция за рабочее место между ментором и протеже
Мощный идеологический контекст	Отсутствует идеологический контекст
Прямой поддержки не было, государство поддерживало наставничество в рамках соцсоревнований среди предприятий	Есть возможность государственной поддержки наставничества

Таким образом, при согласованном взаимодействии руководства предприятия, квалифицированных сотрудников и молодых специалистов и создании необходимых условий наставничество может возродиться и эффективно функционировать, позволяя решать задачи воспроизводства кадрового потенциала предприятия и приращения корпоративных знаний.

Список использованной литературы:

1. Бикметов Е.Ю. Организационное знание как фактор воспроизводства корпоративной культуры // Социальная политика и социология. – 2013. – № 5-1 (98). – С. 186-193.
2. Бикметов Е.Ю., Сизоненко Р.В. Технологии наставничества в контексте корпоративной социальной ответственности // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности. Сборник научных трудов. Под общ. ред. У.Г. Зиннурова. – Уфа, 2018. – С. 52-57.
3. Наставничество: возможна ли реинкарнация? – URL: <https://profiok.com/news/cultprosvet/detail.php?ID=5746>
4. Бикметов Е.Ю., Сизоненко Р.В. Наставничество как механизм социального воспроизводства кадрового потенциала / Социализация экономики как фактор социального развития региона. Монография. Под общ. ред. Ф.С. Файзуллина. – Уфа, 2019. – С. 79-90.
5. Почему работодателям все труднее нанимать молодежь. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/06/07/772071-rabotodatelayam-nanimat-molodezh>
6. Кремль воскрешает советских «наставников». – URL: https://www.ng.ru/economics/2018-02-14/100_nastavniki.html