

**КОНЦЕПЦИЯ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА
НА РЕСУРСОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
НА ПРИМЕРЕ МП «ВОДОКАНАЛ» ГОРОДА ХАНТЫ-МАНСЙСКА**

Плучевская Эмилия Валерьевна
*кандидат экономических наук, доцент,
доцент Института академического дизайна,
ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»,
заместитель директора по развитию МП «Водоканал»
Ханты-Мансийск, Россия
E-mail: emilyval@tpi.ru*

Шерешовец Елена Владимировна
*глава экспертного совета Ассоциации Р1,
Член Экспертного совета Комитета Государственной думы,
помощник депутата в двух созывах,
внештатный преподаватель РАНХиГС при Президенте РФ
Ханты-Мансийск, Россия
E-mail: Vodokanal@vodahm.ru*

Аладко Олеся Ивановна
*кандидат педагогических наук, доцент,
доцент Института академического дизайна,
ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»
Ханты-Мансийск, Россия
E-mail: aladko@yandex.ru*

Статья посвящена актуальной проблеме формирования и развития института наставничества на ресурсобеспечивающих предприятиях России.

Предмет исследования: институт наставничества, его модели и подходы к организации наставничества на ресурсобеспечивающих предприятиях России.

Цель исследования: обоснование эффективности и представление результатов реализации концепции Института наставничества для ресурсобеспечивающих предприятий на базе ресурсобеспечивающего предприятия МП «Водоканал» города Ханты-Мансийск.

В ходе исследования применялись общенаучные методы обобщения, анализа и синтеза, методы наблюдения, кейс-стади, методы структурного анализа.

Основные результаты исследования: авторами предпринимается попытка обобщения теоретических подходов и практического опыта по созданию эффективной модели наставничества на производстве, представлена концепция создания и развития Института наставничества для ресурсобеспечивающих предприятий и результаты апробации описываемой модели наставничества на базе МП «Водоканал» города Ханты-Мансийска.

Ключевые слова: Институт наставничества, кривая труда, совершенствование системы развития персонала на предприятиях, обратное наставничество

**THE CONCEPT OF THE INSTITUTE OF MENTORING
AT RESOURCE-PROVIDING ENTERPRISES ON THE EXAMPLE
OF MP "VODOKANAL" OF KHANTY-MANSIYSK**

Emilia V. Pluchevskaya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Institute of Academic Design,
Yugra State University,
Deputy Director for Development of MP Vodokanal
Khanty-Mansiysk, Russia
E-mail: emilyval@tpu.ru*

Elena V. Shereshovets

*Head of the Expert Council of the PI Association,
Member of the Expert Council of the State Duma Committee,
deputy assistant in two convocations,
Freelance lecturer at RANEPA under the President of the Russian Federation,
Practicing lawyer
Khanty-Mansiysk, Russia
E-mail: Vodokanal@vodahm.ru*

Olesya I. Aladko

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Institute of Academic Design,
Yugra State University
Khanty-Mansiysk, Russia
E-mail: aladko@yandex.ru*

The article is devoted to the actual problem of the formation and development of the institution of mentoring at resource-providing enterprises in Russia.

Subject of research: institution of mentoring, its models and approaches to the organization of mentoring at resource-providing enterprises in Russia.

Purpose of research: to substantiate the effectiveness and present the results of the implementation of the concept of the Mentoring Institute for resource-providing enterprises on the basis of the resource-providing enterprise MP "Vodokanal" of the city of Khanty-Mansiysk.

Methods and objects of research: in the course of the study, general scientific methods of generalization, analysis and synthesis, observation methods, case studies, methods of structural analysis were used.

Main results of research: the authors attempt to generalize theoretical approaches and practical experience in creating an effective mentoring model in production, present the concept of creating and developing a Mentoring Institute for resource-providing enterprises and the results of approbation of the described mentoring model on the basis of MP Vodokanal in the city of Khanty-Mansiysk.

Keywords: Institute of mentoring, labor curve, improvement of the personnel development system in enterprises, reverse mentoring.

Введение

Идея Института наставничества получила широкое распространение в нашей стране еще в советское время, и также является популярной в западных и восточных странах. Совершенствование профессиональных навыков молодых специалистов, повышение качества и сокращение сроков адаптации новых сотрудников при их вхождении в рабочую среду деятельности предприятия успешно реализовывались через институт Наставничества, являющийся целенаправленным, длительным, поэтапным, непрерывным процессом в системе непрерывного совершенствования и развития хозяйствующего субъекта.

В истории советского государства наставничество, как значимое социально-педагогическое явление, имело широкий массовый характер, являлось одной из эффективных форм развития профессиональных качеств специалиста.

Актуальность возрождения наставничества как формы передачи знаний и опыта от более профессиональных сотрудников к молодым специалистам подчеркивается и на государственном уровне, и на уровне менеджмента крупных и средних предприятий. Новый виток развития тема наставничества получила с 2013 года, после выступления Президента РФ перед главами субъектов Российской Федерации. Тема наставничества включается в повестки экономических форумов, профессиональных дискуссий на различных крупных площадках страны. Федеральные проекты и конкурсы по наставничеству курирует Агентство стратегических инициатив [1; 7].

Для продвижения наставничества как эффективной практики качественного воспроизводства и приращения трудовых ресурсов в нашей стране регулярно иницируются масштабные мероприятия с участием представителей органов власти, бизнес-сообщества, общественности и СМИ.

Практики и технологии наставничества исследуются учеными, инициативными группами, HR-специалистами.

Подходы к наставничеству, ориентированному на формирование трудовых навыков молодого специалиста широко описан классиками педагогической науки (К.Д. Ушинским, Л.С. Выготским, А.С. Макаренко, С.Т. Шацким, В.А. Сухомлинским и др.). Подробный анализ данных подходов описан в трудах Е.А. Дудиной [3, с. 24–27].

Модельный подход в описании наставничества применил Х.Д. Тайлер. Он описал два вида моделей наставничества: директивную субъект-объектную модель, в которой он выделяет эталонную роль старшего наставника как транслятора знаний и субъект-субъектную модель, где ярко выражено сотрудничество, гибкость, открытость во взаимоотношениях наставник-подопечный [5].

Основные подходы к изучению наставничества в зарубежной психолого-педагогической науке описаны в трудах Е.А. Дудиной. Автор анализирует сущность наставничества, основные проблемы, описывает практические кейсы зарубежных предприятий по применению наставничества на производстве [3].

Вопросы возможностей наставничества в развитии человеческого капитала исследуют российские ученые Е.З. Карпенко, Е.В. Красавин [4].

В условиях современных предприятий наставничество становится технологией профессиональной социализации. Для многих организаций наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры, обеспечивающей снижение затрат, которые несет организация на процесс адаптации нового персонала и совершенствование практических навыков и мастерства действующего. М.В. Кларин в статье «Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века» дает глубокий анализ практик и инструментов наставничества в современных корпорациях, органах власти, предприятиях крупного и среднего бизнеса [5]. Инструменты и приемы наставничества взрослых описаны в работах Н. Бондаренко, Д.В. Полежаева, Р.В. Сизоненко [2; 8; 9].

Предпосылкой данного исследования послужила проблема отсутствия на действующих ресурсобеспечивающих предприятиях обмена лучшими практиками и результатами про-

фессиональной деятельности от действующих специалистов, носителей практик лучшего опыта работы молодым специалистам, обусловленная во многом страхами возрастных сотрудников потерять работу [6].

Решение проблемы возможно как посредством реализации Института Наставничества через элементы корпоративной культуры при реализации технологии наставничества в ее классическом виде от опытного сотрудника к более молодому, так и через технологию обратного наставничества, когда опыт применения современных технологий и инструментов молодые специалисты передают старшим по возрасту сотрудникам [9].

Под наставничеством мы понимаем руководство молодыми коллективами или отдельными лицами, осуществляемое опытным специалистом.

Под обратным наставничеством мы понимаем партнерство между сотрудником старшего уровня и сотрудником младшего уровня, в котором сотрудник младшего уровня помогает заполнить возможные пробелы в знаниях более опытного человека. Это метод использования имеющегося опыта в приложении к новым знаниям и инновационным технологиям, некую командную работу над внедрением передовых достижений и практик, носителем которых является молодой специалист.

Целью настоящей статьи является представление результатов реализации концепции Института Наставничества на базе ресурсообеспечивающего предприятия МП «Водоканал» города Ханты-Мансийск. Институт Наставничества рассматривается как инструмент повышения квалификационных компетенций молодых специалистов на входе в профессию, применительно к действующему предприятию. Также в процессе исследования особое внимание мы уделили практикам развития Института наставничества в советское время.

Результаты и обсуждение

Опыт наставничества советского периода начинают активно использовать в настоящее время многие компании и организации, успешно применяя наставническую деятельность в процедуре адаптации молодых работников и управлении их профессиональным становлением, особенно на ресурсообеспечивающих предприятиях и организациях, где точность и четкость выполнения функционала процессов требует не только инновационного компетентного подхода в теоретическом изложении, но и передачи апробированного опыта применения знаний, трансформированных в практические навыки [8; 10].

Развитие организаций и предприятий – это целенаправленное комплексное изменение и непрерывное движение к более высоким конкурентным позициям, реализуемое через единую систему непрерывных улучшений процессов, обеспечивающих их деятельность [11].

Стратегия, план игры организации или предприятия в конкурентной рыночной среде, в свою очередь, декомпозируется на четыре проекции: финансы, клиенты, процессы и персонал, ключевые показатели эффективности которых, на каждом отдельном уровне, в последующей консолидации приводят к достижению генеральной цели.

Фактически общие цели компании, сформулированные в рамках проекций, создают причинно-следственную цепочку исходящую из предположений о том как компании повысить квалификацию и замотивировать сотрудников, создав им развитую инфраструктуру, обеспеченную инновационным оборудованием, программным обеспечением, логистикой и т. д. для обеспечения качества и скорости, бизнес-процессов, дающих преимущество перед конкурентами и способствующих удовлетворенности клиентов, которые, в свою очередь, составляют предпосылки достижения финансовых целей.

На наш взгляд, основной ресурс, не смотря на революционную стремительность развития цифровых технологий, это персонал, который обеспечивает сквозную взаимосвязь между проекциями, претворяющих воплощение принятых решений в жизнь, через систему взаимосвязанных показателей в разрезе проекций стратегической цели. В свою очередь, основными элементами системы развития персонала являются приобретение опыта, обучение в соответ-

ствии с изменениями, вызванными стремительно развивающимися технологиями, при этом нужно понимать, что все новое возможно реализовать только учитывая опыт, приобретенный в ранее полученных практиках.

Построенная взаимосвязанная система, функционирующая по принципу: производственный заказ на n -е количество специалистов заданной квалификации и специальностей в учебные заведения, распределение по факту завершения обучения, согласно заказу, закрепление за наставником, мастером для введения в практику, непосредственно на предприятии, несомненно ускоряло процесс формирования компетентных высококвалифицированных специалистов и рабочих, снижало затраты предприятий на обучение новых сотрудников, существенно ускоряло процесс их вхождения в рабочую среду, а также мотивировало работников к качественному выполнению рабочих обязанностей.

С нашей точки зрения, процедура Наставничества способствует непрерывному развитию предприятий, росту производительности труда, повышению профессионально-квалификационных компетенций работников, совершенствует культурно-технический уровень предприятий, а также решает вопросы не только поиска и внедрения инновационных продуктов, но и улучшения имеющихся через новый взгляд на опыт наставника в «старых» процессах.

Введение Института Наставничества в систему управления персоналом для передачи лучших практик от опытных коллег, знающих «узкие места» процесса не из теории, а по факту их применения, обозначение и выделение имеющихся проблем и в функционирующих процессах, позволит сократить неоправданные расходы на разработку «инновационных» технологий, дублирования уже известных результатов исследований и поиск решения проблем, которые уже решены в процессе деятельности.

Преимущественно Институт наставничества, как элемент Корпоративной культуры, используется в целях снижения затрат и предотвращения потерь, которые возникают в процессах предприятий в силу отсутствия опыта применения полученных знаний на практике, молодыми специалистами.

В процессе жизни человека его Картина мира непрерывно претерпевает изменения, обусловленные влиянием факторов среды его присутствия, социума, в котором он функционирует, институтами в которых он участвует.

Предлагаем рассмотреть подробнее. Ребенок появился на свет. На формирование его Картины мира оказывают влияние семейные традиции, поведение родителей, друзья родителей, бабушки, дедушки и т.д. Ребенок растет, развивается, идет в детский сад или общается со сверстниками в осознанной интерпретации, его Картина мира меняется, появляются корректирующие, дополнительные условия, навыки существования в социуме. Ребенок идет в школу. Новые изменения в его картине мира. По окончании школы, уже подросток, переходит на новую ступень образования, поступает в учебное заведение следующего уровня, снова изменения в его картине мира.

Следующей ступенькой в изменениях его картины мира становится устройство на работу или реализация в научной среде через аспирантуру и далее. В этот момент начинается следующий виток изменений личностной Картины мира и начало кривой труда (см. рисунок 1).

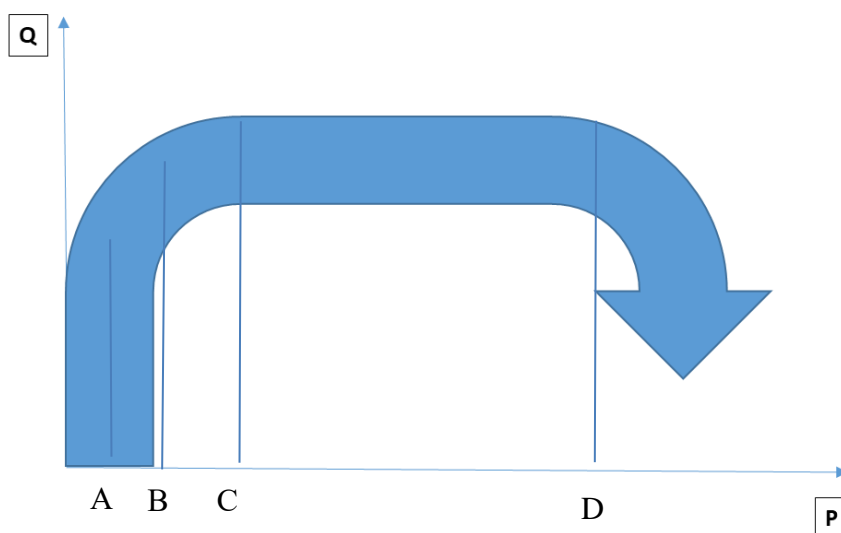


Рисунок 1 – Кривая труда (авт. Э.В. Плучевская)

Параллельно с изменениями Картины мира личности идет процесс движения по иерархической модели потребностей человека Пирамиды Абрама Маслоу, отражающей одну из самых популярных и известных теорий мотивации – теорию иерархии потребностей, изображенной на рисунке 2.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Сопоставим Кривую труда с пирамидой А. Маслоу.

Q – количество труда, P – сумма дохода. Если двигаться по кривой, вдоль оси Q, а точку пересечения осей Q и P принять за начало трудовой карьеры, то мы увидим, что личность стремится больше работать, чтобы больше зарабатывать, кривая почти параллельна объему труда.

При наложении кривой труда на Пирамиду визуализирующую теорию иерархии потребностей и мотивации по Маслоу, то мы увидим, что первая ступень – физиологические жизненно необходимые потребности, т.е. потребности в еде, воде. В момент, когда Индивидуум оказывается предоставлен сам себе, им движет жизненная мотивация в удовлетворении первич-

ных потребностей, отсюда наблюдаем по кривой труда стремление к увеличению доходов за счет объемов труда, но, как это прослеживается на графике, рост доходов происходит не равномерно с трудовыми затратами, что объясняется отсутствием на трудовом старте опыта работы в профессии и, как следствие, невысоким уровнем профессиональной квалификации.

В момент наращивания трудового опыта и квалификационных компетенций индивид начинает замедляться в трудовой деятельности, заходить в так называемую «Зону комфорта», прилагая меньше усилий к достижению результатов, точка А на графике кривой труда.

В точке В индивидум хочет еще меньше работать, при этом больше зарабатывать (согласно нашим наблюдениям и анализу трудовой деятельности и карьерного роста сотрудников на МП «Водоканал» – это возраст 35-37 лет).

В точке С работник перестает хотеть больше работать и стремится при минимуме трудовых усилий больше зарабатывать, максимизируя доходы.

В точке D индивидум не хочет ни больше работать, ни больше зарабатывать, заходя в период дожития.

Принимая во внимание движение индивидума по кривой труда, специалистам по управлению персоналом необходимо на входе в должность нанимаемого на предприятие сотрудника оценивать четыре составляющие, проводя входное тестирование – возраст, положение на ступени Пирамиды потребностей, тип личности для работы в команде, уровень входных квалификационных данных.

Исходя из этого прогнозировать его карьерную траекторию, не допуская попадания в зону начала профессионального выгорания – точка В на кривой труда. На отсрочку наступления старта выгорания действует изменение внешних факторов, влияющих профессиональную деятельность индивидума, вызванных, например горизонтальной или вертикальной ротацией кадров на предприятии.

Мы предлагаем реализацию контроля за движением сотрудника на предприятии в соответствии с кривой труда через Институт наставничества, реализуемый посредством тарифной сетки от уровня первого разряда с установленной тарифной ставкой до верхнего в соответствии с занимаемой должностью.

Предположим, что Цена должности на уровне высшего разряда, учтенного в себестоимости оказываемой предприятием услуги 1000 У.Е.

Исходя из трудовых достижений определим наставника, находящимся в точке В, закрепляемого за молодым специалистом, принимаемым на предприятие на специальность, однофункциональную с наставником и определим ставку первого разряда, как 50 % от верхнего уровня данной профессии, на предприятии, вторые 50 % от цены должности назначим наставнику за выполнение роли играющего тренера погружения в профессию, удовлетворив таким образом потребность наставника, находящегося в точке В меньше работать, но больше зарабатывать и потребность Пирамиды по Маслоу в уважении и почитании.

Соответственно на входе в профессию цена должности молодого работника составит 500 У.Е., а наставника 1000 У.Е. + 500 У.Е.

Согласно графику ввода в профессию, в соответствии с должностным регламентом для заданной специальности на предприятии обозначим точки контроля и структуру квалификационного экзамена, подтверждающего усвоение должностных обязанностей в соответствии с регламентом предприятия.

При успешной (точка контроля соответствует точке А) работник реализует потребность больше зарабатывать 500 У.Е. + 250 У.Е. и ступень по Пирамиде Потребностей А. Маслоу, в безопасности. За наставником, тем временем закрепляем второго ученика и его доход составит 1000 У.Е.+250 У.Е. + 500 У.Е.

Вторая точка контроля устанавливается в промежутке точки А и точки В и добавляет ученику наставника 250 У.Е., удовлетворяя движение по кривой труда и потребность в принадлежности.

Наставник получает следующего ученика, в то время как его второй ученик сдает квалификационный экзамен.

Таким образом, выводя Наставника из зоны выгорания, мы увеличиваем его траекторию профессионального развития на предприятии, одновременно снижая затраты на обучение молодых специалистов и предотвращая потери, возникающие на входе в профессию, сокращаем срок адаптации на предприятии и увеличиваем эффект от возврата вложений в рабочее место сотрудников.

Данную методику возможно применить и в технологии обратного наставничества, повышая мотивацию возрастных сотрудников к изучению и внедрению в практику новых технологий, инструментов цифровизации и автоматизации производства. Обратное наставничество позволяет снизить тревожность возрастного персонала, вселить в сотрудника уверенность в применении новых технологий, снизить уровень страха и сопротивления к изменениям.

Для молодых сотрудников обратное наставничество является стимулом к налаживанию тесных связей с более опытными сотрудниками, возможности проявить себя, попробовать свои силы в работе внутреннего тренера предприятия, инициатора изменений.

Заключение и выводы

Представленная Концепция наставничества апробирована на ресурсобеспечивающем предприятии г. Ханты-Мансийска МП «Водоканал» и показала свою эффективность в повышении мотивации и производительности труда персонала.

Кривая труда позволяет своевременно оценить уровень мотивации сотрудника и провести мероприятия по выводу наставника из зоны выгорания.

Мероприятия Концепции позволяют сократить срок адаптации новому персоналу, значительно сокращая адаптационный период на предприятии.

По результатам исследования можно сделать выводы о том, что:

- а) кривая труда является эффективным инструментом выявления проблемных точек работников, что позволяет вести превентивную работу по снижению последствий профессионального выгорания наставников на предприятии. Разработаны подходы к выводу наставника из зоны выгорания, что увеличивает его траекторию профессионального развития на предприятии, одновременно снижая затраты на обучение молодых специалистов и предотвращая потери, возникающие на входе в профессию, сокращаем срок адаптации на предприятии и увеличиваем эффект от возврата вложений в рабочее место сотрудников. Так же кривая труда позволяет отслеживать мотивацию и их подопечных, оперативно влияя на изменения, не допуская выгорания у молодежи;
- б) институт Наставничества стал для МП «Водоканал» эффективным инструментом повышения квалификационных компетенций молодых специалистов на входе в профессию;
- в) в ходе исследования были выделены преимущества Института наставничества, как элемента Корпоративной культуры, который используется в целях снижения затрат и предотвращения потерь, возникающих в процессах предприятий в силу отсутствия опыта применения полученных знаний на практике молодыми специалистами;

В заключении отметим, что перспективным направлением исследования является и рассмотрение процессов обратного наставничества. Данное явление недостаточно изучено в сфере управления персоналом на ресурсобеспечивающих предприятиях и является предметом наших дальнейших исследований.

Литература

1. Системный проект «Подготовка рабочих кадров, соответствующих требованиям высокотехнологичных отраслей промышленности, на основе дуального образования». – Текст : электронный // Агентство стратегических инициатив. – URL: https://old.asi.ru/projects/7267/?RESULT_ID=7267 (дата обращения: 02.10.2022).

2. Бондаренко Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей / Н. Бондаренко. – URL: <https://blogtrenera.ru/blog/pyat-glavnykh-priemov-nastavnichestvajak-obuchat-imotivirovat-vzroslyx-lyudej.html> (дата обращения 4 сентября 2022 г.). – Текст : электронный.
3. Дудина, Е. А. Основные подходы к изучению наставничества в зарубежной психолого-педагогической науке / Е. А. Дудина. – Текст : непосредственный // Инновации в образовании: сущность, проблемы, практический опыт, перспективы : материалы Всероссийской научно-практической очной, онлайн-конференции с международным участием. – Краснодар, 2018. – С. 21–30.
4. Карпенко, Е. З. Возможности наставничества в развитии человеческого капитала организации / Е. З. Карпенко, Е. В. Красавина, В. А. Сологуб. – Текст : непосредственный // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2022. – № 1. – С. 104.
5. Кларин, М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М. В. Кларин. – Текст : непосредственный // Экономика и образование. – 2020. – № 5. – С. 92–112.
6. Материалы кейс-практикума Базового центра подготовки кадров АНО «Национальное агентство развития квалификаций» «Наставничество: зачем, что и как?» 20.05.2021 г. – URL: https://youtu.be/_RwrKLj9cBE (дата обращения: 10.09.2022). – Изображение : видео.
7. Об учреждении знака отличия «За наставничество» (вместе с «Положением о знаке отличия «За наставничество»): Указ Президента РФ № 94 : от 02.03.2018. – Текст : электронный // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292180/ (дата обращения: 26.09.2022).
8. Полежаев, Д. В. Наставник молодежи: современный портрет (социальная философия, социология и практика) / Д. В. Полежаев. – Текст : непосредственный // Primo Aspectu. – 2019. – № 3(39). – С. 78–88.
9. Сизоненко, Р. В. Наставничество в промышленной сфере как управленческая практика и технология: концептуальный анализ / Р. В. Сизоненко. – Текст : непосредственный // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2021. – № 1. – С. 69–82.
10. Сизоненко, Р. В. Наставничество как технология подготовки молодых специалистов в СССР / Р. В. Сизоненко. – Текст : непосредственный // Единство. Гражданственность. Патриотизм : сборник материалов научной сессии студентов и аспирантов Международного научного форума «Единство. Гражданственность. Патриотизм» (к 100-летию Республики Башкортостан). – Уфа : АльфаРеклама, 2019. – Ч. 1. – С. 64–66.
11. Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний / И. А. Эсаулова. – Текст : непосредственный // Стратегии бизнеса. – 2021. – № 6 (38). – С. 20–25.