

СТРАТЕГІЯ, ЗМІСТ ТА НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ З ВИЩОЮ ТЕХНІЧНОЮ ОСВІТОЮ

УДК 658.3:331.103.4

В. І. Притула;

З. М. Левченко, канд. екон. наук, доц.

СИСТЕМНЕ НАСТАВНИЦТВО: УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ЗНАННЯМИ ТА НАВИКАМИ

Подано огляд історії формування наставництва, проаналізовано наукові дослідження у цій області. Авторами обґрунтовано роль наставництва в системі управління корпоративними знаннями та навиками в процесі адаптації, комунікації, вивчення та підготовки персоналу, на основі чого теоретично розроблено та запропоновано модель поетапного впровадження програми наставництва в компанії.

Вступ

Постановка проблеми

Питання взаємодії кваліфікованих працівників з молодими спеціалістами щодо передачі досвіду, набутих знань і вмінь є одним з ключових елементів підвищення якості та ефективності роботи персоналу. Проте, в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці та трудового капіталу важливість такого аспекту управління персоналом, як розвиток людських ресурсів, нерідко ігнорується зі сторони керівництва.

Фредерік Тейлор в передмові до «Принципів наукового менеджменту» стверджував, що на ринку праці попит на добре навчених працівників значно перевищує обмежену пропозицію. Тому, на думку Тейлора, замість того, щоб шукати працівника, якого вивчив хтось інший, роботодавці мають бути зацікавлені у створенні системи співробітництва в колективі для того, щоб у процесі роботи самостійно вивчити працівника та спільно досягти високого рівня набутих знань і навиків [1]. З погляду авторів, на сьогоднішній день оптимальним рішенням цієї проблеми є налагодження системи наставництва як складової ефективного управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Практика наставництва або менторінгу (від лат. mentor — вихователь, керівник) сьогодні сприймається науковцями як соціальний інститут адаптації, проте, епістемологічно це поняття почало формуватися в Древній Греції. Цікавим з погляду історичної ретроспективи є дослідження, опубліковане у статті Х. Блума «Mentoring» [2]. Автор наголошує, що концепція ментора походить своїми корінням в добу Античності. Термін «ментор» вперше згадується в «Одіссей» Гомера (875BC), коли Одиссей довірив Ментору виховання сина на час подорожі до Трої. З того часу і протягом сотень років термін «менторінг» («наставництво») застосовувалося головним чином по відношенню до виховання наступних поколінь, зокрема, одним із найвідоміших менторів став Аристотель — наставник Олександра Македонського. Ідея наставництва як форми навчання була також реалізована в християнстві.

Згодом ідея зіставлення досвіду та його передачі молодому поколінню перейшла на виробництво та втілилася за часів Середньовіччя у форму взаємовідносин та соціально-виробничої взаємодії «майстер—учень», що швидко і продуктивно розвивалися у ремісничих спеціальностях. Наставник приймав здібного учня і розкривав йому всі аспекти своєї роботи.

Н. Гаврилів у публікації «Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення» виділяє дві концепції наставництва — європейську та американську [3]. Структуроване наставництво виникло на початку 70-х років минулого століття у США. Ця рання модель, перш за все, була орієнтована на стрімке кар'єрне зростання молодих професіоналів у бізнесових організаціях і зосереджувалася на ролі наставника як спонсора та захисника кар'єрного зростання молоді

особи, котру наставник брав «під своє крило». Коли через 10 років концепція поширилась на Європу, вона швидко модифікувалась і втілювалась у паралельну практику, що не передбачала прямої передачі накопичених знань і досвіду наставника, а повинна була забезпечити плацдарм, на якому підопічний розпочинає вибудовувати власний багаж умінь і навичок. Європейська концепція розвиваючого наставництва на сьогоднішній день є найрозповсюдженішим у світі підходом до наставницьких практик.

На думку О. Ф. Бондаренко, очевидно, під впливом надпотужного в США та в Західній Європі руху «counseling» з середини 70-х років ХХ століття, в Радянському Союзі була ініційована довгострокова кампанія «наставництва». Наставник, як авторитетна людина у виробничому колективі, мав взяти шефство над підопічними у формі опіки, нагляду, настанови, надання допомоги порадою чи безпосередньою участю в роботі [4].

Тлумачний словник української мови поняття «наставник» трактує, як «той, хто дає поради, навчає; порадник, учитель; наглядач», а «наставляти» — «даючи поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати і т. ін. у потрібному напрямку; скеровувати, спрямовувати» [5, с. 315].

К. Крем визначає наставника як людину з передовим досвідом і знаннями, обов'язком якої є забезпечення вертикальної мобільності та підтримки в процесі побудови кар'єри їх підопічними [6, с. 27].

Дослідниця виділяє чотири фази в наставництві: 1) знайомство молодого спеціаліста з досвідченим наставником, оцінка потенціалу та обмін досвідом; 2) надання кваліфікованої допомоги; 3) кар'єрний ріст і можливість для учня стати на одну ієрархічну позицію з наставником; 4) встановлення взаємин учня та наставника на рівних, паритетних умовах.

Дослідники Д. Олієн, К. Джанантоніо і С. Керрол виділяють клас інструментальних функцій та клас внутрішніх функцій, що перегукуються з функціями кар'єрного росту та психологічними функціями за К. Крем.

Російські спеціалісти HR-менеджменту Є. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова розкривають теоретичні основи для впровадження на підприємстві процесу наставництва, виділяючи три його складові: адаптація, навчання та коучинг.

У дослідженнях зарубіжних науковців достатньо уваги приділяється питанню наставництва, зокрема К. Крем, Д. Олієн, С. Керрол, Є. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова, К. Джанантоніо уточнюють поняття наставництва, описують розвиток процесу наставництва, дають класифікацію функцій наставника. Аналогічні питання розробляють і вітчизняні науковці: О. В. Крушельницька, У. Лисак, В. А. Савченко, Д. П. Мельничук та інші. Проте, автори цієї статті вважають, що недостатньо висвітленим залишається механізм формування і запровадження системи наставництва.

Постановка завдання

Метою статті є формування теоретичних основ системного впровадження програми наставництва на підприємстві як об'єктивного фактора адаптації нових працівників, передачі практичного досвіду та підтримання належного рівня корпоративних знань і навичок на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- визначити поняття «наставництва» з позиції системного підходу;
- сформулювати мету та завдання системи наставництва;
- запропонувати алгоритм поетапного впровадження програми наставництва на підприємстві;
- проаналізувати можливості та переваги наставництва для ефективної роботи наставника, новачка та підприємства в цілому.

Основний текст

З позиції системного підходу під наставництвом ми розуміємо систему злагоджених взаємозв'язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навичок, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов'язано з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу.

Система наставництва має бути активована з того моменту, коли працівник займає вакантну посаду, з метою допомоги пришвидшити процеси соціалізації співробітника у колективі та інтеграції у виробничу діяльність підприємства, полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів.

Таким чином відбувається формування ефективних каналів внутрішньофірмової комунікації, що забезпечує створення позитивного соціально-психологічного клімату та стимулює до злаго-

дженої роботи в команді. При цьому важливо, щоб система наставництва не виявилася ізольованою від інших систем управління персоналом.

Взаємозв'язок наставництва з іншими системами управління персоналом у процесі генерації та розвитку молодого покоління працівників відображено на рис. 1.

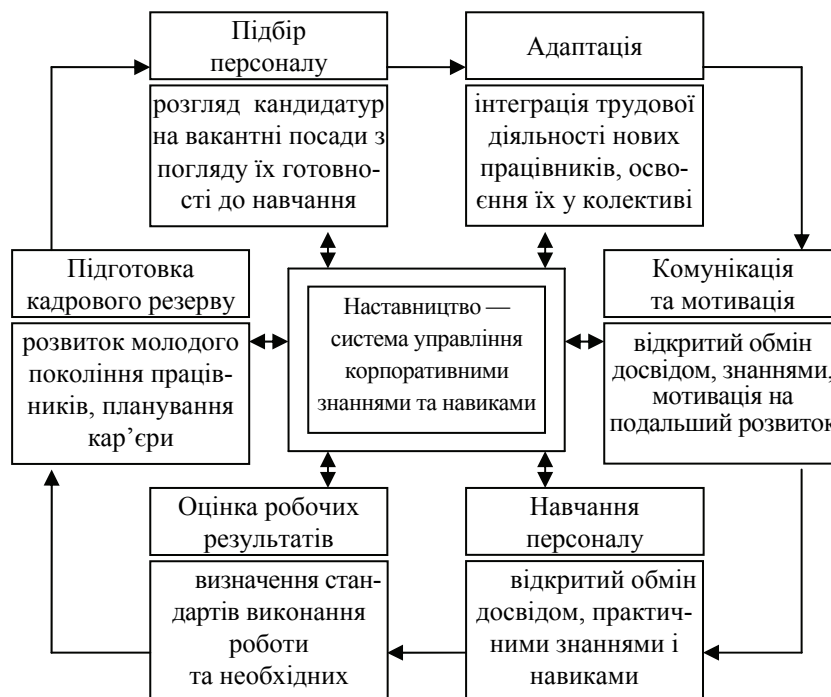


Рис. 1. Наставництво в процесі професійного становлення та розвитку молодого покоління працівників на підприємстві. Розробка В. І. Притули

Ми вважаємо, що впровадження системи наставництва на підприємстві є доцільним за таких умов:

- якщо в компанії недостатня кількість персоналу середнього віку: чимдалі ця проблема набуватиме більшої актуальності у зв'язку зі старінням української нації;

- якщо якість середньої та вищої професійної освіти не відповідає вимогам ринку праці: випускників доводиться донавчати вже в процесі роботи, а саме наставництво допомагає вирішити це завдання з найменшими витратами;

- якщо на підприємстві вже впроваджені та функціонують системи управління персоналом, які без наставництва не мають сенсу (наприклад, система адаптації, навчання, роботи з молодими фахівцями);

- якщо в компанії запланований приплив великої кількості новачків, наставники допоможуть швидко та ефективно ввести їх у робочий процес.

Під час побудови системи наставництва важливо обрати систему мотивації: якщо для новачків основний мотив сумлінної роботи з наставником — закріплення і перспектива подальшого кар'єрного росту в компанії, то питання заохочення самих наставників потребує вирішення.

З однієї сторони, наставництво — це робота, що вимагає від наставника значних витрат часу та сил. При цьому наставник виконує менший обсяг робіт у зв'язку з тим, що приділяє увагу підопічному. З огляду на це, необхідність встановлення системи додаткової оплати за наставництво, особливо у випадках підрядної форми оплати праці, здається обґрунтованою.

З іншого боку, якщо у наставництво будуть приходити лише через можливість додаткового заробітку, то своїм формальним підходом такі працівники дискредитують усю систему. Рішення лежить в пошуку балансу між матеріальним заохоченням і створенням культури, в якій наставництво сприймалося б як почесна місія, що надає статус і особливе положення в колективі — саме на ці цілі має працювати нематеріальна мотивація наставників.

У роботі наставника дуже багато що залежить від учня, тому визначити чіткі критерії ефективності наставництва, як правило, вкрай складно. Є такі підопічні, які досягнуть успіхів і без наставника, а є ті, хто і з досвідченим наставником, нічого не досягне, тому просування підопічних не може бути єдиним критерієм оцінки ефективності наставника. Тож цінувати зусилля в роботі наставників потрібно не менше, ніж результат.

Мета та завдання системи наставництва, а також етапи програми її впровадження на підприємстві показано на рис. 2.

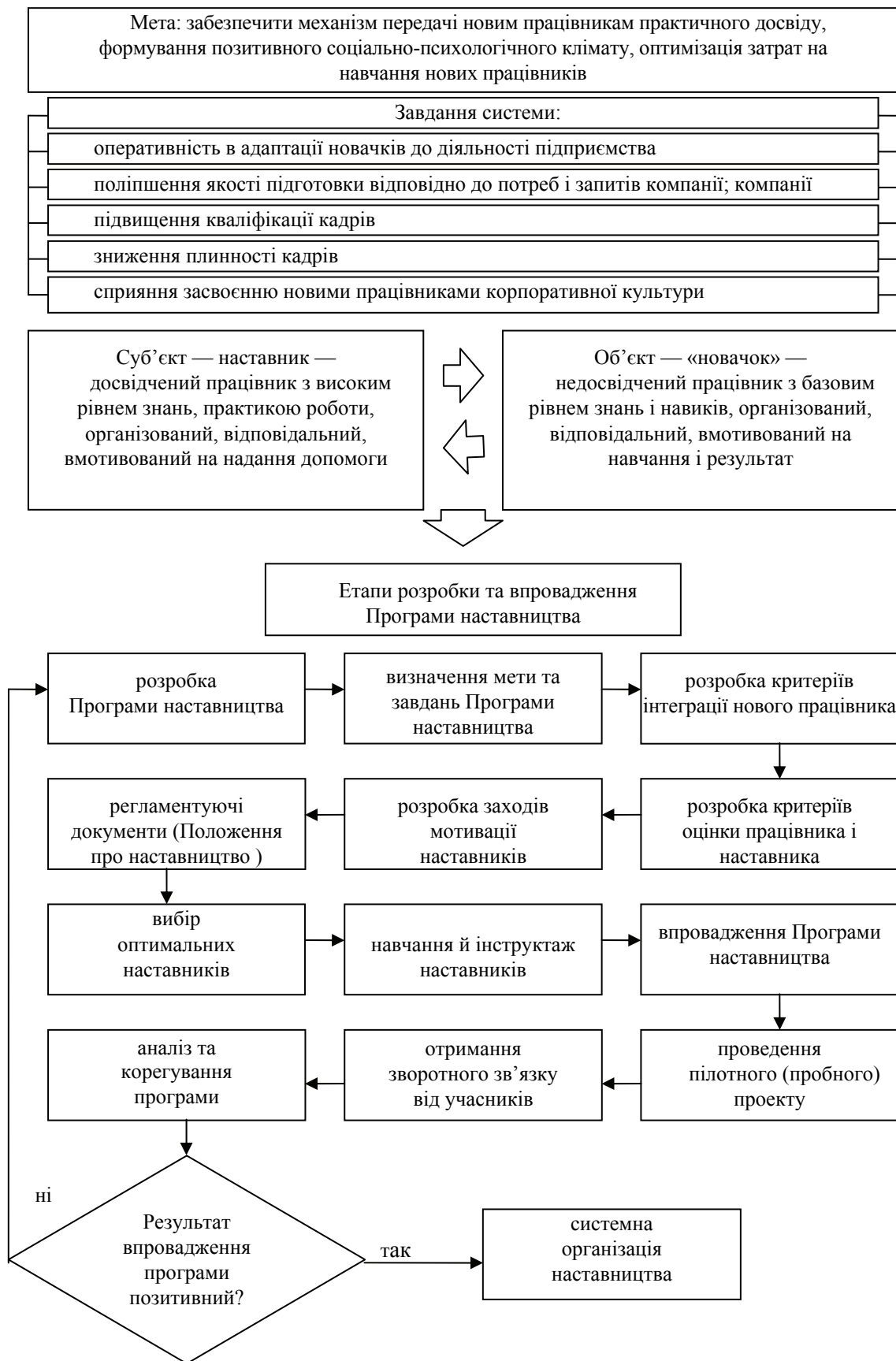


Рис. 2. Мета, завдання та етапи системного впровадження наставництва.
Розробка В. І. Притули

Таким чином, розроблений алгоритм впровадження Програми наставництва на підприємстві включає такі етапи:

- 1) формулювання мети та завдань Програми наставництва;
- 2) розробка критеріїв інтеграції нового працівника
- 3) формування критеріїв для оцінки ефективності взаємодії наставників та їх підопічних;
- 4) визначення заходів мотивації;
- 5) підготовка документів, що впроваджують та регламентують на підприємстві функціонування програми наставництва (наприклад, Положення про наставництво);
- 6) процес відбору наставників із числа досвідчених і високопрофесійних працівників підприємства;
- 7) підготовка та інструктаж наставників;
- 8) заходи впровадження Програми наставництва;
- 9) робота пілотного (пробного) проекту розробленої Програми наставництва;
- 10) отримання зворотного зв'язку від учасників;
- 11) аналіз та оцінка результатів реалізації пробного проекту програми наставництва: якщо підсумки в цілому позитивні — програма у разі потреби коригується та запроваджується, якщо підсумки негативні — на підприємстві повністю переглядається концепція програми наставництва [7, с. 320].

Ми поділяємо думку Уляни Лисак, яка наголошує, що ефективність наставництва визначається тим, що кожна зі сторін (наставник, новачок та організація в цілому) має можливість втілити власні інтереси й здобути користь від цього процесу [8, с. 83].

Коли система наставництва не пов'язана з підвищенням ефективності діяльності, а інші програми навчання та оцінки персоналу не пов'язані між собою, то підприємство не отримує того результату, на які сподівалося керівництво, реалізуючи ідею наставництва. Натомість системний підхід до організації наставництва може забезпечити цілу сукупність переваг для новачків, наставників та діяльності підприємства в цілому. Очікувані позитивні ефекти для зручності сприйняття зведені нами у табл.

Сукупність очікуваних позитивних ефектів від впровадження системи наставництва на підприємстві

Переваги		
новачок	наставник	підприємство
<ul style="list-style-type: none"> — допомога та підтримка наставника у процесі навчання на підприємстві; — комплексне знайомство з організацією; — розвиток особистих якостей під час підвищення свого професійного рівня; — засвоєння досвіду; — менша вірогідність конфліктів з колегами через недостатній рівень знань і практичної підготовленості 	<ul style="list-style-type: none"> — активна участь у розвитку своєї команди; — підвищення авторитету і статусу в колективі; — реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій; — особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідкувати за професійними новаціями 	<ul style="list-style-type: none"> — зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника; — добре навчений та підготовлений персонал до роботи в умовах цього підприємства; — ефективніша підготовка керівних кадрів; — підвищення культурного рівня персоналу; — орієнтація на роботу в команді

Отже, продумана та належним чином підготовлена система наставництва допомагає розвивати людські ресурси, налагоджує механізми корпоративного навчання та інтегрується з іншими системами управління персоналом на підприємстві.

Висновки

1. Запропоновано визначення поняття «наставництво» як системи злагоджених взаємозв'язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навичок, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов'язане з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу;

2. Показано взаємозв'язок наставництва з іншими системними блоками в замкненому циклі модуля управління персоналом в процесах професійного становлення та розвитку молодого покоління працівників на підприємстві, а саме: підбір персоналу, його адаптація, реалізація програми

комунікації та мотивації, навчання персоналу, оцінка робочих результатів, підготовка кадрового резерву (див. рис. 1);

3. З метою забезпечення механізму передачі новим працівникам практичного досвіду, формування позитивного соціально-психологічного клімату, оптимізації затрат на навчання працівників є доцільною розроблення програми наставництва на підприємстві, графічний алгоритм впровадження якої запропоновано авторами (див. рис. 2).

Тож підприємство, яке ставить собі за мету залишатися успішним на ринку за рахунок висококваліфікованих працівників, має керуватися принципами навчання свого персоналу та налагодження системи передачі набутого досвіду. Враховуючи всі фактори, автори вважають наставництво найефективнішим інструментом для системного обміну корпоративними знаннями та практичними навиками.

Коли основним корпоративним завданням організації є активна реакція на виклики соціально-економічного середовища, то мультиплікативний ефект роботи в команді досягається в результаті впровадження системи наставництва, що і розглядається авторами в якості перспективного напрямку для подальшого дослідження у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс] / Ф. У. Тейлор. — Сайт «Книжная библиотека». — Режим доступа : <http://www.libbooks.ru>.
2. Harold. The Mentoring Partnership. Roles of a Mentor [Электронный ресурс] / Harold Bloom. — Сайт «The Mentoring Partnership». — Режим доступа : <http://www.mentoringpittsburgh.org>.
3. Гаврилів Н. Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення [Електронний ресурс] / Н. Гаврилів. — Сайт Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. — Режим доступа : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2009_5/Havryliv.htm.
4. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Электронный ресурс] / А. А. Щевьева. — Российский государственный университет туризма и сервиса. — Режим доступа : http://www.mgus.ru/files/electronic_journal/number18/29.doc.
5. Новий тлумачний словник української мови / [уклад. В. Яременко та ін.]. — К. : Аконт, 1999. — 912 с.
6. Kram Kathy. Phases of the Mentor Relationship / Kathy Kram // Academy of Management Journal. — 2010. — № 4. — С. 27—29.
7. Притула В. І. Програма наставництва як кластерний елемент системи професійного розвитку та навчання персоналу / В. І. Притула // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матер. міжнар. наук.-практ. конф. — Вінниця : ВНТУ, 2013. — С. 319—321.
8. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. — № 5. — С. 82—84.

Рекомендована кафедрою філософії та гуманітарних наук

Стаття надійшла до редакції 12.04.2013
Рекомендована до друку 17.05.2013

Притула Вікторія Іванівна — здобувач, **Левченко Зоя Михайлівна** — завідувач кафедри.
Кафедра організації обліку і аудиту, Полтавська державна аграрна академія, Полтава