

УДК 316

**НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

© 2018 г.

*А.В. Шкерин*

Шкерин Александр Владимирович, к.соц.н.; бизнес-консультант, тренер, коуч,  
основатель компании Smart Skills Group, Н. Новгород  
ShkerinAleksander@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 28.03.2018**Статья принята к публикации 26.04.2018*

Раскрываются понятие и функции самообучающейся организации как гибкой и одновременно адаптивной системы организации процессов управления знаниями и компетенциями, приводятся инструменты, необходимые для построения самообучающейся организации, и раскрывается специфика и роль системы наставничества как одного из важнейших инструментов самообучающейся организации. Акцент сделан на анализе преимуществ наставничества для устойчивого развития бизнеса, показаны возможности и алгоритмы организации системы наставничества на предприятии, приведены методики отбора, обучения и развития, материальной и нематериальной мотивации наставников и оценки эффективности работы системы наставничества.

*Ключевые слова:* самообучающаяся организация, философия, функции и инструменты самообучающейся организации, развитие бизнеса, наставничество, отбор, обучение и развитие наставников, мотивация наставников, оценка эффективности системы наставничества.

Быстро меняющаяся внешняя среда современного бизнеса, развитие технологий и методов работы, стремительный рост объема информации обуславливают необходимость создания гибкой и адаптивной системы развития организации и ее персонала, способного изучать, адаптировать и применять передовые методики деятельности и ведения бизнеса. В данной ситуации способность постоянно совершенствоваться и развиваться становится все более важным критерием эффективности деятельности сотрудников компании [1].

«Люди – наш самый ценный актив», – гласит один из ключевых принципов бережливого производства, а это значит, что важной задачей успешной компании является создание условий для раскрытия потенциала сотрудников, развитие необходимых компетенций персонала, построение системы обучения, отвечающей потребностям бизнеса. Решением здесь может быть построение самообучающейся организации, целью которой является активное создание, освоение, распространение и сохранение знаний и компетенций, что позволяет компании устойчиво развиваться в условиях жесткой конкуренции и динамично меняющейся внешней среды.

#### **Базовые принципы философии самообучающейся организации**

Автором термина «обучающаяся организация» является американский ученый, директор Центра организационного обучения в Школе менеджмента Массачусетского технологическо-

го университета Питер Сенге, автор книги «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации», написанной им в 1990 г. П. Сенге считает, что «система образования индустриального века, распространившаяся по всему миру в течение последних 150 лет, претерпит значительные изменения в ближайшие десятилетия. Речь не идет о том, что это будет легко осуществить. Но если человеческое общество хочет выжить и процветать в условиях взаимозависимого и «сжимающегося» мира сегодняшнего дня, фундаментальные изменения неизбежны» [2]. П. Сенге предлагает пять ключевых принципов (дисциплин) самообучающейся организации: системное мышление (умение видеть картину целиком), личное мастерство (ориентация сотрудников на постоянное развитие), ментальные модели (раскрытие внутреннего потенциала сотрудников), построение общего видения картины будущего организации и командное обучение.

В основе данных принципов лежит идея того, что обучение – это постоянный процесс развития, направленный как на достижение целей организации, так и на личное развитие сотрудников и команд.

Теория самообучающейся организации имеет большой потенциал для применения, однако она слабо раскрыта в отечественной научной и практической литературе, хотя есть ряд исследований, которые рассматривают данный концепт в отдельных проявлениях и в общетеоретическом аспекте [3–8]. Налицо недостаток как теоретического осмысления, так и практических

алгоритмов и кейсов по формированию и развитию самообучающейся организации.

Применительно к построению новой модели обучения и развития персонала приведенные выше принципы подлежат адаптации с точки зрения их приближения к реалиям современного российского бизнеса. Так, мы получаем расширенный набор из 12 адаптированных принципов философии самообучающейся организации, отвечающих потребностям бизнеса.

*Гибкость* – способность быстро изменять структуру и содержание программ обучения и развития в зависимости от изменения внешней среды, потребностей бизнеса и персонала компании с сохранением качества обучения и освоения компетенций.

*Адаптивность* – способность оперативно и безболезненно приспосабливаться к изменяющимся условиям.

*Индивидуальный подход* – возможность системы учитывать потребности каждого участника обучения, уровень развития его компетенций и индивидуальные цели.

*Минимизация затрат* – способность выполнять необходимые задачи с минимальными материальными и нематериальными затратами. В идеале затраты должны быть сведены к нулю, а функционирование системы должно приносить дополнительную прибыль компании.

*Высокая эффективность* – способность достигать необходимого результата с минимальными затратами и в минимально короткие сроки.

*Высокая результативность* – устойчивое достижение запланированного результата.

*Системность* – управление знаниями (компетенциями) затрагивает все ключевые бизнес-процессы компании, сотрудники получают системное видение ситуации.

*Самодостаточность* – система сама себя поддерживает, воспроизводит и совершенствует независимо от того, кто является ответственным за ту или иную ее функцию.

*Устойчивость* – способность сохранять свою функциональность в меняющихся внешних условиях и при изменении частей системы.

*Саморазвитие* – постоянное улучшение и совершенствование системы.

*Гармоничное развитие личности* – система позволяет раскрывать потенциал сотрудников, предоставляя им возможность постоянно развивать свои компетенции и сохранять баланс работы и личной жизни, тем самым повышая эффективность работы персонала, его лояльность и вовлеченность.

*Бизнес-ориентированность* – система ориентирована на достижение стратегических целей компании.

Данные принципы выведены путем анализа и практической реализации программ и инструментов развития самообучающейся организации в крупных российских компаниях, таких как «Группа ГАЗ», Сбербанк, X5 RETAIL Group и др. Применение данных принципов позволяет создать максимально эффективную систему обучения и развития персонала, распространяя философию самообучающейся организации и на другие бизнес-процессы компании.

Важным элементом построения системы является определение ее ключевых функций. Согласно теории структурного функционализма американского социолога Т. Парсонса, любая социальная система имеет четыре ключевые функции, которые выполняют отдельные подсистемы общества: интеграция (координация элементов системы посредством норм – социально одобряемых образцов деятельности), поддержание образца (сохранение ценностей – представлений о желаемом типе социальной системы, которые регулируют принятие субъектами действия определенных обязательств), целеполагание (постановка целей деятельности, которую осуществляют коллективы) и адаптация (приспособление к меняющейся внешней среде посредством определенного набора ролей субъектов деятельности) [9]. Выполнение данных функций делает систему устойчивой и способствует возникновению системного (синергического) эффекта.

Теория структурного функционализма может быть использована для построения целостной системы самообучающейся организации, в которой существуют собственные подсистемы, выполняющие необходимые функции: определение стратегии управления знаниями в компании (функция целеполагания); поиск и отбор необходимых знаний внутри компании и на внешнем рынке и адаптация знаний для нужд компании (функция адаптации); распространение знаний, обучение и развитие персонала в соответствии с требованиями компании, выработка модели корпоративных компетенций (функция поддержания образца); сохранение и накопление знаний в компании, распространение ценностей постоянного обучения и развития, вовлечение персонала в процессы постоянного совершенствования (функция интеграции). Описанные функции самообучающейся организации осуществляются посредством использования ряда инструментов.

Создание самообучающейся организации невозможно без формирования единых общекорпоративных ценностей, распространения общекорпоративной культуры компании как самообучающейся организации и вовлеченно-

сти персонала, что предполагает ряд существенных изменений не только в бизнес-процессах и методах управления, но и в сознании персонала.

Ключевыми инструментами самообучающейся организации выступают институт внутренних тренеров и коучей, институт наставничества, кадровый резерв, электронное обучение (e-learning) и базы знаний, ротация персонала, система внутренних стажировок, конкурсы и конференции, модель компетенций, система оценки и развития персонала и проч. Для устойчивого функционирования системы самообучающейся организации необходимы также поддерживающие инструменты и проекты, входящие в систему. В этой статье мы подробнее остановимся на системе наставничества как одном из базовых элементов самообучающейся организации.

### Зачем нужно наставничество?

В практике современной бизнес-среды серьезные задачи стоят перед системой корпоративного обучения и развития сотрудников. Компаниям нужны квалифицированные и одновременно лояльные сотрудники, поддерживающие команду, нацеленные на результат и обеспечивающие высокие нормы производительности труда. Нанять сотрудников, полностью соответствующих всем необходимым требованиям, практически невозможно, так как кроме профессионализма сотрудника огромное значение для результатов его работы имеет его лояльность компании, комфортность работы в данном конкретном коллективе, слаженность работы в команде, а также понимание специфики данной конкретной деятельности и вовлеченность в развитие бизнеса. Достичь этого – не легкая задача. В этой связи особое внимание стоит уделить адаптации, обучению и развитию новых сотрудников. Новичок сможет эффективно выполнять свои должностные обязанности только после того, как полностью адаптируется на новом рабочем месте. Заложить прочный фундамент в этом процессе позволяет система наставничества, которая призвана помочь вновь принятым работникам в кратчайшие сроки освоить должностные (профессиональные) обязанности, повысить их квалификацию и производительность труда, а также способствовать социальному становлению их личности.

*Наставничество* – это программа адаптации нового сотрудника, целью которой является помощь и поддержка новичков на первом этапе знакомства с работой. В процессе наставничества происходит передача не только знаний, но

и опыта от наставника к стажеру, у которого формируются необходимые в данной конкретной работе навыки и умения. В роли наставника может выступать только *высококвалифицированный специалист*, который имеет *достаточный опыт работы* в компании и *готов передать его* новым сотрудникам.

### Преимущества системы наставничества

Реализация программы наставничества в компании затрагивает интересы как минимум четырех групп участников: стажеров, наставников, коллектива и компании в целом. Рассмотрим подробнее преимущества программы для каждого из указанных субъектов.

Введение наставничества создает для компании ряд преимуществ:

- смягчение этапа вхождения в компанию;
- развитие положительного отношения к работе;
- быстрое установление благоприятного отношения к организации;
- снижение стартовых издержек;
- сокращение текучести кадров;
- рост производительности труда и профессионализма новичков.

*Для коллектива* преимуществами являются:

- экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе;
- снижение количества ошибок стажера под руководством наставника;
- быстрое знакомство стажера с коллективом, уменьшение вероятности конфликтных ситуаций и коммуникативных ошибок;
- отсутствие отвлекающего от работы фактора, так как обучением стажера занимается наставник, а не весь коллектив.

*Для стажера* несомненными преимуществами наставничества являются:

- снижение стресса в период адаптации и психологический комфорт;
- ускорение процесса адаптации;
- постоянная поддержка со стороны наставника;
- возможность обратиться к наставнику по любому вопросу и получить профессиональный совет;
- быстрое освоение профессиональных навыков и выход на необходимый уровень производительности;
- уменьшение количества ошибок;
- повышение мотивации к работе.

Кроме того, многие опытные сотрудники осознают значимость наставничества и мотиви-

рованы стать наставниками. Самим *наставникам* это дает следующие преимущества:

- Освобождение времени. Конечно, не сразу, но рано или поздно ученики берут на себя часть обязанностей наставника, освободив ему время для более важных вопросов.
- Усиление команды. Подопечные у хорошего наставника ориентированы на приоритетные цели, гибко приспосабливаются, уверены в себе и более эффективно выполняют свою работу.
- Притяжение талантов. Таланты тянутся туда, где есть возможность их роста.
- Расширение сети поддержки. Успешные наставники облегчают продвижение подопечных вверх и вширь – в организации соответственно появляется поддержка на всех уровнях.
- Собственное развитие наставника. Развивая подопечных, наставник развивается сам.
- Преодоление эмоционального «выгорания», так как обязанности наставника вносят в работу разнообразие, новое творческое веяние.
- Карьерный рост. Только подготовив себе преемника, руководитель может задумываться о движении на следующую позицию.
- Престиж. Звание наставника повышает статус сотрудника в коллективе и в компании в целом. Кроме того, организация дополнительных мероприятий, встреч и курсов обучения для наставников повышает престижность наставничества.

Таким образом, развитие программы наставничества в организации позволяет получить целый ряд существенных преимуществ, предотвратить возможные проблемы в будущем и обеспечить постоянную передачу и адаптацию знаний и компетенций внутри компании.

### Система наставничества на предприятии

Наставничество имеет давние традиции. Ремесленники издавна обучали своих подмастерьев по методу «делай, как я». В советский период наставничество было почетной обязанностью опытных работников на промышленных предприятиях, способствуя быстрой и эффективной передаче знаний новичкам. Эти традиции были во многом утрачены в постсоветский период, когда в условиях экономической нестабильности были закрыты многие долгосрочные проекты, сокращены затраты на развитие и обучение персонала. В современном бизнесе в условиях конкуренции вновь остро встают вопросы о снижении высокой текучести кадров, о нематериальной мотивации и развитии персонала, трансляции знаний и опыта внутри компании, престиже компании и вовлеченности сотрудни-

ков. Именно поэтому многие компании вновь обратили внимание на наставничество и восстанавливают утраченную систему либо начинают создавать ее «с нуля».

Главная сложность на этом пути заключается в том, что идея наставничества принесет значимые плоды только в случае создания в компании целостной адаптированной под задачи конкретного бизнеса системы, включающей в себя правильно выстроенные отбор, обучение, развитие и мотивацию наставников, адекватную нуждам компании организацию процесса стажировки новичков, продуманные системы контроля и обратной связи. Кроме того, необходима постоянная информационная поддержка и популяризация процесса наставничества внутри компании, развитие положительного отношения сотрудников к наставничеству и поддержание высокого статуса и престижа работы наставников.

### Отбор наставников

Не каждый сотрудник компании может быть хорошим наставником. Для этого необходимо обладать определенным набором личных качеств (терпеливость, ответственность, стрессоустойчивость, организованность, эмоциональная уравновешенность), профессиональных (обладание профессиональным мастерством), педагогических (умение объяснить материал, умение слушать и слышать, умение демонстрировать на личном примере технологии работы) и управленческих компетенций (умение поставить задачу, мотивировать стажера, проконтролировать правильность выполнения работы, грамотно предоставить обратную связь). Кроме того, важно учитывать *желание сотрудника* быть наставником, *стаж работы* в компании и в должности (не менее полугода), а также его *авторитет в коллективе*, признание его профессионализма и *лояльность компании*. Только в этом случае звание наставника может стать почетным, а у новичков появится желание учиться у такого сотрудника и брать с него пример.

Для выявления соответствия кандидата предъявляемым к наставнику требованиям целесообразно запрашивать *рекомендации непосредственных руководителей*, однако это не должно быть решающим критерием, так как многие руководители, не осознающие преимущества наставничества и ориентированные на решение текущих краткосрочных задач, зачастую не заинтересованы в том, чтобы их сотрудники брали на себя дополнительные обязанности, а обучение сотрудников считают прерогативой исключительно службы персонала. В

этой связи важно создание единого для всей компании информационного пространства, описывающего преимущества введения системы наставничества, а также учет желания самого сотрудника стать наставником.

### **Обучение и развитие наставников**

Подготовка наставников включает в себя *обязательное* формирование у них базовых педагогических знаний и навыков, мотивацию на участие в программе наставничества, понимание основ андрагогики (особенностей обучения взрослых), умение преодолевать сопротивление обучаемых, доносить им информацию, мотивировать их на обучение, организовывать процесс стажировки, контролировать и давать обратную связь. Навыки и мотивация формируются посредством тренингов и мастер-классов для наставников, возможно применение методик коучинга и составление индивидуальных планов развития наставников. Знания можно передать через систему дистанционного обучения, лекционные занятия либо посредством самоподготовки. Для повышения ответственности наставников и грамотного подхода к обучению рекомендуется проведение итоговой аттестации (тестирование, экзамен) на право быть наставником.

*Дополнительное обучение* и развитие наставников может выступать в качестве дополнительного инструмента мотивации. Для наставников (всех либо лучших) необходимо организовывать дополнительные развивающие обучающие программы, направлять их на дополнительные тренинги, корпоративные мероприятия. При этом важно учитывать их пожелания по поводу того, какие компетенции они хотели бы развить, в каком обучении участвовать. Целесообразно провести для наставников управленческие и коммуникативные тренинги (особенно если они участвуют в кадровом резерве), тренинги личностного роста и мотивации персонала.

### **Мотивация наставников**

По поводу мотивации наставников не существует единого мнения, однако специалисты сходятся в том, что в основе этой системы должна лежать четко выстроенная, прозрачная и эффективная нематериальная мотивация.

*Материальная мотивация наставников.* Если сотрудник занимается наставничеством вне рамок своих должностных обязанностей, то ему можно доплачивать за это. Но важно, чтобы материальная мотивация не была единственной мотивацией наставника, поэтому доплата не

должна быть чрезмерно высокой; лучше, если это будет премия за высокие показатели работы новичков. Так мы вносим в систему соревновательный момент, а также оцениваем и поощряем лучших наставников. Однако в этом случае необходимо разработать четкие и прозрачные критерии оценки работы наставников. Если же новичков обучает их руководитель, то доплачивать ему за это нет необходимости, так как развитие подчиненных – прямая обязанность любого руководителя.

*Нематериальная мотивация наставников* может включать в себя целый спектр инструментов и мероприятий. Основная цель здесь – сделать работу наставника в компании престижной.

В качестве инструментов нематериальной мотивации хорошо зарекомендовали себя конкурсы на звание лучшего наставника компании или мастера своего дела. На конкурсе оценивается уровень профессиональной компетенции наставников, их отношение к работе, результаты работы с новичками, а также способность решать нестандартные задачи, возникающие в процессе наставничества. Важно, чтобы победители конкурсов получили широкое общественное признание в компании, это позволит повысить статус наставников и мотивировать их.

Информационное освещение деятельности наставников возможно осуществлять на стендах по наставничеству, во внутренних корпоративных СМИ, на собраниях с трудовыми коллективами. В качестве поощрения лучших наставников хорошо работает предоставление возможности для дополнительного обучения профессиональным и личностно-деловым компетенциям.

В качестве метода мотивации наставников на дальнейшее развитие и карьерный рост целесообразно проводить оценку работы наставников и лучших из них включать в списки кадрового резерва на управленческие должности.

### **Контроль и оценка эффективности работы системы наставничества**

Продуманная система контроля и мониторинга всего процесса наставничества – очень важный фактор успешности программы [10, с. 51–60].

Практически во всех компаниях сейчас существует проблема создания системы эффективного мониторинга наставничества. Целесообразно построение системы начать с регламентации процесса наставничества внутренними нормативно-правовыми документами, например *положением о наставничестве и адаптации персонала* на предприятии. В положении важно определить ответственное лицо. Это может быть либо HR,

что чаще всего и происходит в российских компаниях, либо, что является более правильным с точки зрения философии самообучающейся организации, руководитель структурного подразделения, в котором новичок проходит адаптацию.

Для придания особой важности процессу наставничества в компании целесообразно ввести в практику заключение *договоров между наставником и стажером*, в котором прописать права и обязанности каждой из сторон, а также установить срок адаптации. В качестве приложения к договору стоит разработать шаблон *индивидуального плана адаптации*, который наставник составляет совместно со стажером и заверяет подписью руководителя структурного подразделения.

Оценку качества работы наставника производит сам стажер, заполняя *анкету оценки эффективности работы наставника*. Этот инструмент позволяет увидеть, насколько качественно наставник справился с обучением и адаптацией новичка. Увидеть процесс с другой стороны позволяет *анкета оценки эффективности адаптации стажера*, которую заполняет наставник, оценивая возможность допуска стажера к самостоятельной работе. Таким образом, мы получаем процесс, эффективность которого оценивается с различных сторон.

Лучший способ проверить данные, полученные из документов, заполняемых наставниками и сотрудниками, – это *аттестация и ассесмент-центр*. Поэтому после окончания периода адаптации важно провести аттестацию сотрудника и проверить, все ли результаты достигнуты. В оценке должны участвовать независимые эксперты. Одновременно с оценкой стажера стоит провести и оценку работы наставника.

Таким образом, одним из ключевых элементов системы самообучающейся организации является система наставничества, которая позволя-

ет эффективно использовать потенциал опытных сотрудников (функция трансляции / распространения знаний) и минимизирует затраты на адаптацию вновь принятого персонала.

#### Список литературы

1. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001. С. 5–6.
2. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
3. Идрисова А.Р. Понятие самообучающейся организации // Вестник ВятГУ. 2009. №1. С. 115–117.
4. Тельнов Ю.Ф. Управление компетенциями в самообучающейся организации // Сборник научных трудов V Международной НПК «Интегрированные модели и мягкие вычисления в искусственном интеллекте». Коломна, 2009. Т. 2. С. 189–194.
5. Скворцова В.С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3844> (дата обращения: 20.02.2018).
6. Таюрский А.И., Белова Е.Н. Модель инфраструктуры менеджмента сетевой самообучающейся организации // Вестник ТПУ. 2015. № 3 (156). С. 196–201.
7. Белова Е.Н. Развитие ключевой управленческой компетентности работников сетевой самообучающейся организации // Сибирский педагогический журнал. 2016. № 5. С. 65–71.
8. Каргина Н.Н. Самообучающаяся организация как концептуальная модель проектирования инновационной модели образовательной организации // Universum: психология и образование. 2017. № 3 (33). С. 8–11.
9. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2000. 880 с.
10. Горшкова Е.Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: Речь, 2006. 144 с.

## MENTORING AS A TOOL FOR A SELF-LEARNING ORGANIZATION

A.V. Shkerin

Smart Skills Group, Nizhny Novgorod

The article reveals the concept and functions of a self-learning organization as a flexible and simultaneously adaptive system for organizing knowledge management processes and competencies, provides the tools necessary for building a self-learning organization, and reveals the specific features and the role of the mentoring system as one of the most important tools of the self-learning organization. The emphasis is on analyzing the benefits of mentoring for sustainable business development, showing the opportunities and algorithms for organizing the mentoring system at the enterprise, the methods of selection, training and development, the material and non-material motivation of mentors and evaluating the effectiveness of the mentoring system.

*Keywords:* self-learning organization, philosophy, functions and tools of a self-learning organization, business development, mentoring, selection, training and development of mentors, motivation of mentors, evaluation of the effectiveness of the mentoring system.