

УДК 65.658.336

**Морозова М. Е.,**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління персоналом ННІ менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

## **НАСТАВНИЦТВО ЯК ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ МОЛОДОГО СПЕЦІАЛІСТА**

***Анотація.** В даній публікації розглянуті цілі, завдання, сучасні технологічні підходи і прийоми наставництва як методу навчання та введення в посаду молодого спеціаліста, виділяються основні переваги наставництва, що відрізняють його від інших методів навчання персоналу в період адаптації. Наставництво (менторство) є одним з ключових методів як навчання так і розвитку персоналу організації, незалежно від їх масштабів і роду діяльності, вже на протязі багатьох років. Наставництво робить акцент на практичну частину. Більш досвідчений співробітник передає свої знання і навички менш досвідченому, наставництво може відбуватися безперервно. Закінчивши навчання, співробітник оволодівши необхідними знаннями, проходить випробувальний термін і активно працює в організації, намагаючись виконувати все так, як його навчили в період наставництва.*

***Ключові слова:** наставник, наставництво, система навчання, молодий спеціаліст, мотивація, процес адаптації, розвиток, ефективність, переваги наставництва.*

**Морозова М. Э.,**

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления персоналом УНИ менеджмента и психологии ГВУУ «Университет менеджмента образования» АПН Украины, г. Киев

## **НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА**

***Аннотация.** В данной публикации рассмотрены цели, задачи, современные технологические подходы и приемы наставничества как метода обучения и введение в должность молодого специалиста, выделяются основные преимущества наставничества, отличающие его от других методов обучения персонала в период адаптации. Наставничество является одним из ключевых методов как обучения так и развития персонала организации, независимо от их*

масштабов и рода деятельности уже на протяжении многих лет. Наставничество делает акцент на практическую часть. Более опытный сотрудник передает свои знания и навыки менее опытному, наставничество может происходить непрерывно. Закончив обучение, сотрудник овладевает необходимыми знаниями, проходит испытательный срок и активно работает в организации, пытаясь выполнять все так, как его научили в период наставничества.

**Ключевые слова:** наставник, наставничество, система обучения, специалист, мотивация, процесс адаптации, развитие, эффективность, преимущества наставничества.

Morozova M.,  
PhD (Pedagogic Sciences), Docent, associate  
professor at the Department of Economics and  
Management Educational and Research Institute  
of Management and Psychology, SHEI  
«University of Educational Management», Kyiv

## **MENTORING AS PROCESS OF IDENTITY FORMATION OF YOUNG PROFESSIONALS**

**Summary.** This publication discussed the goals, objectives, advanced technological approaches and techniques of coaching as a method of training and induction of young specialists highlighted the main benefits of mentoring that distinguish it from other methods of training during the period of adaptation. Mentoring (mentoring) is one of the key methods as learning and development of staff, regardless of their scale and type of activity, has for many years. Mentoring focuses on the practical part. More experienced employee transfers the knowledge and skills of less experienced, mentoring can take place continuously. After training, employee mastered the necessary knowledge, probation and is active in the organization, trying to do everything as it learned during mentoring.

**Keywords:** mentor, mentoring, training, system specialist, motivation, adaptation, development, efficiency, the benefits of mentoring

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Забезпечуючи планомірний та керований розвиток організації необхідно окремо розвивати її головний потенціал – співробітників цієї організації, використовуючи всі наявні технології управління розвитком персоналу з метою отримання в штаті висококласних і висококваліфікованих співробітників, що володіють

великим набором актуальних компетенцій, які зможуть вивести організацію на лідируючі позиції. Система навчання і розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати на належному рівні компетенції кадрового складу організації, сприяє розвитку працівників, розвиває у них вміння і навички спільної роботи в команді. Завдяки керованим процесам навчання підвищується продуктивність праці, якість трудового життя та ефективність функціонування організації в цілому.

В умовах швидких організаційних і технологічних змін фактор ризику є серйозною перешкодою в управлінській діяльності, тому процес пристосування молодого спеціаліста до професійного середовища передбачає взаємодію і поступове узгодження очікувань як з боку керівництва так і з боку молодого спеціаліста [5]. При цьому іноді керівники вважають, що інструкції і регламенти цілком здатні забезпечити входження молодого спеціаліста в організацію. Проблема в тому, що, на жаль, далеко не кожна людина здатна самостійно швидко знайти необхідну для повноцінної роботи інформацію. Крім того, тут дуже багато залежить і від корпоративної культури організації. Звичайно, при доброзичливому ставленні співробітників організації до нового колеги, період адаптації проходить швидше та інтенсивніше, але для того щоб ці інструменти працювали молодий спеціаліст також повинен прийняти корпоративну культуру організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній літературі є багато визначень наставництва. У дослідженнях зарубіжних науковців достатньо уваги приділяється питанню наставництва, зокрема: К. Крем, Д. Оліен, С. Керрол, Є. Горшкова, О. Бухаркова, К. Джанантоніо уточнюють поняття наставництва, описують розвиток процесу наставництва, дають класифікацію функцій наставника, відносинам наставник — молодий спеціаліст. Аналогічні питання розробляють і вітчизняні науковці: В. Андрущенко, І. Зязюн, В. Кремень, В. Кудін, О. Крушельницька, Н. Ничкало, В. Олійник, В. Поліщук, Т. Сорочан та ін.).

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 [6]. З погляду, на сьогоднішній день оптимальним рішенням цієї проблеми є налагодження системи наставництва як складової ефективного управління персоналом.

**Мета статті** полягає в аналізі досвіду використання наставництва та ролі наставництва в організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна система розвитку людського потенціалу на сьогоднішній день вимагає особливої уваги і інтенсивного розвитку – стан і можливості цієї системи в даний час не відповідають рівню системи розвитку кадрового потенціалу в організаціях, потрібна орієнтація на більш широке використання технологій і методів управлінського середовища. З кожним днем зростає потреба в навчанні співробітників, що створює необхідність підбирати найбільш ефективні, сучасні та якісні форми і напрями навчання. Одним з таких методів навчання і є наставництво.

Насамперед зазначимо, що сьогодні наставництво має велике значення для організації та вважається ефективною кадровою технологією, що дає можливість забезпечити себе кваліфікованими спеціалістами. Однак треба зазначити, що не в кожній організації наставництво, незважаючи навіть на безкоштовність цього «інструменту», має місце бути. Дане поняття зазвичай асоціюється з допомогою в адаптації нових співробітників в колективі протягом перших трьох місяців роботи, поки вони на випробувальному терміні. При цьому даний інструмент не дуже активно використовується у процесі подальшого розвитку працівника, щоб допомогти його потенціалу розкритися повністю.

Тут доречно згадати історію виникнення самого поняття «наставництво», його призначення. Практика наставництва або менторинг (від лат. mentor — вихователь, керівник) сьогодні сприймається науковцями як соціальний інститут адаптації.

Однак, незважаючи на глибоке коріння традицій наставництва, не існує єдиного усталеного визначення цього терміна, сьогодні в управлінській діяльності найчастіше використовуються такі терміни, як «супервізія», «менторство», «консультування», «коучинг» та ін.

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» [3, с. 315].

Наставництво або іншими словами менторство в класичному розумінні розглядається як спосіб передачі навичок і знань молодому спеціалісту від більш досвідченого співробітника організації. Як правило, це кваліфікований спеціаліст, який працює в організації давно і може ввести нового співробітника в курс роботи. Таким чином, наставницька діяльність може в себе включати:

- комфортніший процес адаптації в колективі;
- сприяння кар'єрному зростанню, професійному розвитку;
- оцінці діяльності нових співробітників під час випробувального терміну.

Ми розуміємо наставництво, як масштабне поширення, різноманітністю за видами, формами і методами організації навчання, ефективністю за результатами реалізації та професійним зростанням. На наш погляд наставницька діяльність – найефективніший інструмент навчання персоналу.

У нашій країні наставництво в організаціях відомо ще з радянських часів. Сьогодні про нього все частіше стали говорити на професійних конференціях, тренінгах, семінарах тощо. Якщо говорити про саму систему

наставництва, то діяльність наставника на наш погляд повинна оформлятися офіційно (наставник прикріплюється до молодого спеціаліста наказом керівника організації, при цьому наставництво повинно матеріально стимулюється), але сама ця діяльність досить неформальна за змістом (форму, періодичність, регламент, зміст) в основному визначає сам наставник [2].

Відзначимо, що наявність в організації наставників ще не говорить про розвинену систему наставництва, суть якої полягає в реалізації програм з відбору, навчання і стимулювання самих наставників. Ми вважаємо, що до головних цілей системи наставництва в організації можна віднести наступне:

- забезпечення швидшого придбання новим співробітником навичок і знань, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків;
- зниження плинності кадрів за рахунок зменшення кількості співробітників, які покидають організацію під час або відразу після випробувального терміну;
- оптимізація витрат часу керівників підрозділів на навчання і оцінку нових співробітників;
- придбання наставниками досвіду управління та навчання співробітників для подальшого професійного та кар'єрного росту [1].

Якщо розглядати більш детально кому в першу чергу важливо наставництво, давайте спочатку надамо визначення того що ми розуміємо під такими поняттями, як наставник, молодий спеціаліст, організація.

*Наставник* – фахівець який повинен володіти достатнім обсягом знань, умінь і навичок (професійних і управлінських), бажанням працювати з молодим спеціалістом, чуйністю, бути дисциплінованим, виконавчим, комунікабельним тощо.

Наставник, в першу чергу, необхідний для: молодих спеціалістів, які прийшли в злагоджену команду організації; співробітників зі значним потенціалом професійного зростання; співробітників з низькою

продуктивністю праці. Відповідно до оцінки діяльності, функції наставника можуть виконувати:

1. Безпосередній керівник.
2. Працівник служби персоналу.
3. Колега.
4. Найнятий експерт з даної області діяльності.

З огляду на вищезгадане можливо припустити, що до прав та обов'язків наставника повинно входити:

1. Залучення працівника до корпоративної культури організації, з передачею правил ділового спілкування, традицій і стандартів поведінки;
2. Виявлення проблемних місць в професійній підготовці молодого спеціаліста;
3. Участь у формуванні плану розвитку молодого спеціаліста, з наданням практичної та теоретичної підтримки на випробувальному терміні та стажування;
4. Внесення пропозиції про заохочення відповідно до практики організації;
5. Рекомендація вертикального і горизонтального переміщення працівника;
6. Надання характеристики по завершенні навчання;
7. Передача свого отриманого досвіду «наставника» колегам в організації.

*Молодий спеціаліст* — співробітник, якому надається своєчасна допомога на стадії входження в діяльність роботи організації, підтримка кар'єрного і професійного розвитку, якому розповідають про специфіку професійних обов'язків, знайомлять зі структурою організації, долучають до корпоративної культури.

*Організація* – наставництво допоможе стабілізувати колектив, знизити плинність персоналу і сформувати кваліфіковану команду лояльних працівників, які залишаться надовго.

Керівники організації при впровадженні наставництва розраховують на досягнення конкретних цілей:

- оперативне залучення нових працівників в діяльність організації;
- поліпшення якості підготовки відповідно до сучасних професійних вимог;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- економія часу керівників відділів на навчання молодих спеціалістів;
- зниження плинності персоналу, яка тягне за собою фінансові втрати;
- швидке освоєння новими співробітниками елементів організаційної та корпоративної культури організації;
- формування позитивного іміджу організації як гідного роботодавця.

Серед зазначеного вище у молодих спеціалістів при наставництві швидше формуються вміння і навички, також в досить короткі терміни система наставництва має суттєву конкурентну перевагу – вдається досягти порівняно невисокий рівень витрат і зниження плинності кадрів.

Доцільно відзначити, що система наставництва має бути активована з того моменту, коли працівник призначається в штат організації, з метою допомоги пришвидшити процес адаптації молодого спеціаліста у колективі та полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів.

Нами також розглядаються наступні види наставництва які нами зображені в таблиці 1:

*Таблиця 1*

Види наставництва



Види	Характеристика
Наставництво-супервізія	наставник ділиться відомостями про організацію, про перспективи розвитку, навчає основним навичкам. Відносини будуються по принципу контролю
Формальне наставництво	наставницька діяльність полягає в поясненні цілей роботи і навчанні на спеціально організованих тренінгах. Діють формальні процедури і правила наставництва
Ситуаційне наставництво	надання необхідної допомоги в складних ситуаціях
Неформальне наставництво	наставник бере на себе всю відповідальність за «учня». Варіант добровільного наставництва без фінансової винагороди

Також серйозним питанням виступає і те, хто може бути наставником, не кожен співробітник організації може бути наставником. Ми спробували виділити необхідні специфічні якості які притаманні наставнику:

1. *Корпоративність*. Людина в своїй роботі керується стратегічними пріоритетами організації. Знаходить баланс інтересів підрозділи і всієї організації в цілому.

2. *Здатність навчати*. Уміння структурувати досвід роботи, з передачею його для молодого спеціаліста. З чітким і послідовним викладом необхідної інформації і зауважень за даними роботи спеціаліста.

3. *Відповідальність*. Наставник повинен бути зацікавлений в успіхах свого підопічного, несучи особисту відповідальність за вирішення виниклих проблем при навчанні.

4. *Мотивація*. Уміння мотивувати інших.

5. *Впливовість*. Наявність довірливих відносин з боку керівництва по комунікації. Необхідні особисті якості та навички для впливу на інших.

6. *Якості лідера*. Сукупність умінь і здібностей взаємодіяти з групою людей, які здатні забезпечити успішне виконання завдань і функцій.

Щоб визначити ефективність системи наставництва і роботу конкретних наставників, можуть застосовуватися опитування різних видів наприклад таких як:

– цілеспрямовані – щоб визначити ступінь задоволеності системою наставництва, і зокрема, роботою наставників;

– більш загальні – з інкорпорованими питаннями про наставництво.

Також треба розуміти і те, що іноді досить складно об'єктивно оцінювати ефективність роботи наставника. Адже на цей процес впливають також і якості, і мотивація самого молодого спеціаліста.

Окреме питання постає і про необхідність мотивації наставників, а як відомо найпотужніша мотивація, це можливість реалізувати себе як професіонала. І коли наставник володіє потрібними навичками, коли у нього є досить високій рівень мотивації до роботи, тоді такі можливості допомагають йому викластись на повну. Розглянемо, що є мотивація наставника. Так рівень оплати праці, як мінімум, повинен компенсувати матеріальні втрати наставника, які він несе, не займаючись своєю основною діяльністю – включити відповідні вимірювані показники, від виконання яких залежить розмір зарплати і/або бонусу. 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 тому числі поширені інші методи нематеріальної мотивації у вигляді визначення кращого наставника, вручення пам'ятних подарунків під час корпоративних свят тощо. Звичайно, в ідеалі наставницька діяльність повинна сприйматися як почесна місія, що підвищує статус наставників, без додаткової мотивації. Але тоді керівництво організації повинно організувати процес наставництва так, щоб навчання молодих спеціалістів позитивно відбивалося і на роботі самого наставника, в іншому випадку ефективність його основної діяльності значно погіршиться [4].

У світлі сказаного доцільно розуміти наставництво як систему, що об'єднує і структурує процеси взаємодії, спрямовані на адаптацію молодих спеціалістів.

Важливим аспектом наставництва як методу розвитку персоналу є те, що воно не вимагає відриву від робочого процесу. Отже, протягом усього періоду навчання співробітник залишається на робочому місці і продовжує виконувати свої професійні завдання. Більш того, сам процес наставництва побудований на рішенні типових робочих завдань, завдяки чому автоматично вирішується проблема невідповідності теоретичної підготовки та практичної діяльності.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Організація яка 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, ми вважаємо наставництво найефективнішим інструментом для обміну знаннями та практичними навиками.

Тому для ефективної діяльності організації в цілому, запобігання плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури, успішного впливу на молодих спеціалістів слід відновити реальну роботу наставників і стимулювати їх діяльність. Ефективна робота наставників у роботі з молодими спеціалістами сприятиме формуванню і підтриманню в останніх сприятливої мотивації до професійної діяльності. Для цього слід повноцінно використовувати систему наставництва у роботі з молодими спеціалістами, на практиці реалізовувати відомі та розробляти і впроваджувати нові ефективні методи залучення й заохочення досвідчених працівників організації до роботи наставника.

До подальших напрямів дослідження вважаємо за доцільне віднести шляхи оптимізації наставництва в організації та запровадження програми по впровадженню наставництва в діяльність організації.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гаврилів Н. Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення [Електронний ресурс] / Н. Гаврилів. — Сайт

Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. — Режим доступу :  
[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2009\\_5/Havryliv.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2009_5/Havryliv.htm).

2. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. — № 5. — С. 82—84.

3. Новий тлумачний словник української мови / [уклад. В. Яременко та ін.]. — К. : Аконіт, 1999. — 912 с.

4. Морозова М. Е. Управління персоналом як стратегічна функція конкурентноздатності вищого навчального закладу/ М. Е. Морозова / Проблеми освіти: наук-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. — К., 2015. — Вип. 82. — С. 52-57.

5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе / Дж Равен. — М. : Когито-Центр, 2002. — 396 с.

6. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс] / Ф. У. Тейлор. — Сайт «Книжная библиотека». — Режим доступа :  
<http://www.libbooks.ru>.

*Матеріали подано в авторській редакції*