

Наставничество как элемент управленческой культуры личности



Литвинова Светлана Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент, декан факультета управления Южно-Российского института управления, филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Ростов-на-Дону, Россия
e-mail: litvinova@uriu.ranepa.ru

Аннотация

В статье анализируются вопросы взаимосвязи наставничества и управленческой культуры. Основное содержание исследования составляет анализ взглядов исследователей проблемы и результатов российской практики внедрения системы наставничества. По итогам исследования сделан вывод, что сегодня наставничество рассматривается не только как процесс передачи знаний, но и как элемент культуры управления путем осваивания норм поведения и ценностей наставника и достижения управленческих целей двух сторон. Теоретическая значимость работы заключается в определении места наставничества в управленческой культуре, практическая значимость определяется возможностью использования предлагаемых автором рекомендаций в различных сферах деятельности и отраслях экономики.

Ключевые слова

• наставничество • управленческая культура • процесс управления • ценности •

Введение

В педагогическом энциклопедическом словаре приводится следующее определение понятия «наставничество»: «Наставничество – это процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества, форма взаимоотношений между учителем и учеником».¹ В текущих реалиях возникает необходимость формирования целостной системы наставничества и ее внедрения в различные отрасли, так как взаимодействие «человек – человек» является одним из наиболее эффективных методов для передачи знаний, компетенций, неявного опыта, мировоззрения, культурных и социальных норм. И чем больше развивается цифровой мир, тем более ценным и востребованным становится этот метод.

Наставничество можно рассматривать как процесс взаимного развития через неформальную передачу от наставника наставляемому знаний, опыта, мудрости, а также через оказание разного рода поддержки.

Целью данной работы является определение места и роли наставничества в управленческой культуре. К задачам работы относятся исследование процесса возникновения и развития наставничества, определение современных форм и механизмов возрождения института наставничества в стране, а также определение взаимосвязи управленческой культуры и института наставничества.

История развития института наставничества в России

В настоящее время наиболее распространено наставничество в бизнесе, профессиональное наставничество, лидерское наставничество, наставничество в образовании и социальной сфере. При этом одной из проблем формирования института наставничества является неопределенность его содержательно-методологического и нормативно регламентированного статуса.² Например, наставничество в сфере образования развивается преимущественно как добровольное, формируемое на волонтерских началах движение. Наставничество в бизнесе подразумевает коучинг, консультации и нетворкинг и, как правило, осуществляется на возмездной основе.

Однако существует потребность трансформации наставничества в нормативно закреплённый вид профессиональной деятельности, и не только в сфере образования. Так, В.В. Путин 18 апреля 2023 г. по итогам заседания Совета по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей утвердил перечень поручений Правительству, среди которых до 1 октября 2023 г. необходимо представить предложения по внесению в законодательство Российской Федерации, в том числе в трудовое законодательство, изменений, направленных на определение понятий «наставник» и (или) «наставничество» и регулирование трудовых отношений, связанных с наставничеством, в различных сферах деятельности.

Если мы обратимся к истории развития института наставничества в России, то придем к следующему выводу: центр внимания в методике и понимании процесса наставничества в советский период был направлен на учебно-воспитательную деятельность. Наставничество распространялось в системе профессионально-технического образования и производственного обучения и с 1950-х годов приобрело характер массового движения. В школах Советского Союза наставничество определялось как одна из форм методической работы и пред-

¹ Педагогический энциклопедический словарь / гл. редактор Б.М. Бим-Бад. М.: Большая российская энциклопедия, 2002. С.162.

² Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Электронный ресурс. URL: <https://www.sev-iro.ru/files/18.01.2022-metodicheskie-rekomendatsii-po-razrabotke-i-vnedreniyu-sistemy-tselevoy-modeli-nastavnichestva-pedagogicheskikh-rabotnikov-v-oo.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

ставляло собой помощь опытного учителя в адаптации молодого специалиста или стажёра к новым условиям деятельности и закреплении необходимых первичных умений и навыков. В постсоветское время институт наставничества перестал быть таким популярным и распространённым среди рабочих и в системе образования.

Возрождение интереса к институту наставничества происходит в 2000-е годы, когда идет разработка новых методологических подходов на разных уровнях системы образования.

29 июля 2020 г. Минюстом России было зарегистрировано Всероссийское общественное движение наставников детей и молодежи «Наставники России». Целью движения является

формирование и развитие наставничества в сфере образования, культуры, здравоохранения, спорта, патриотического воспитания; формирование кадрового резерва профессиональных отраслей. Учредителями движения явились граждане Российской Федерации, а география движения объединила 43 региональных отделения.

Таким образом, началось формирование системы наставничества в различных сферах. Участниками движения стали руководители общественных организаций, инструкторско-преподавательский и тренерский состав патриотических клубов и спортивных объединений, специалисты по патриотическому воспитанию, педагоги и социальные психологи, методисты и вожатые.

Задачами движения являются:

- оказание организационной и методической поддержки участникам движения и другим заинтересованным организациям в расширении спектра и повышении качества управления наставнической деятельностью;
- распространение опыта наставничества в общественных объединениях, образовательных организациях, на предприятиях, производстве, изучение международного опыта наставнической деятельности.³

В 2019 г. Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации» был определен порядок осуществления наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации и условия стимулирования государственных гражданских служащих Российской Федерации, осуществляющих наставничество, с учетом оценки результативности их деятельности.

В Министерстве просвещения Российской Федерации в 2023 г. начата подготовка законопроекта, регламентирующего наставническую деятельность. По словам представителей органов исполнительной власти, «документ станет одним из важных элементов для системного развития отрасли, нормативной правовой основой для развития института наставничества. В документе планируется отразить меры поддержки и повышения социального статуса наставников, систему мотивации их труда».⁴

Сегодня первоочередной задачей становится формирование общей методологии наставничества, разработка целевой модели наставничества.

Важно отметить поддержку института наставничества на федеральном уровне. Так, президентская платформа «Россия – страна возможностей» и мастерская управления «Сенеж» с 2018 г. реализуют образовательную программу «Наставничество», миссия которой – дать каждому участнику возможность максимальной самореализации через создание взаимной пользы для себя, для команды,

³ Официальный сайт Всероссийского форума «Я-наставник». URL: <https://форум.наставникироссии.рф/#sponsors> (дата обращения: 02.05.2023).

⁴ Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, электронный ресурс, режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/> (дата обращения: 02.05.2023 г.).

для общества и для страны. В рамках данной программы к настоящему времени прошли обучение 1100 человек. 2021 г. стал знаковым для «Наставничества»: участие в программе приняли 338 наставнических пар, что стало самым большим по числу одновременно проходящих подобное обучение пар. Рекорд попал в Книгу рекордов России.

2023 г. Указом Президента РФ объявлен Годом педагога и наставника. Миссией Года является признание особого статуса педагогических работников, в том числе выполняющих наставническую деятельность.⁵

Сущностная характеристика наставничества

Вне зависимости от сферы деятельности задачами наставничества являются:

- 1) ускорение процесса обучения наставляемого основным навыкам профессии;
- 2) развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи в занимаемой должности;
- 3) адаптация к организационной культуре;
- 4) привитие культуры наставничества;
- 5) усвоение традиций и правил поведения в организации.

В свою очередь, целью внедрения модели наставничества является:

- максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности;
- создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации наставляемых.

По мнению И.А. Липатовой, А.Ю. Морозова и Е.А. Туманенковой для создания системы наставничества, способной изменяться вместе с образовательной парадигмой и обществом, необходимо рассматривать наставничество не как функцию, а как проект или систему проектов, проектную деятельность – совместную, групповую, масштабируемую и постоянно изменяющуюся [4, с. 30].

Анализ научной литературы показывает, что исследователи выделяют несколько разных моделей наставничества (табл. 1).⁶

Таблица 1. Модели наставничества

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА	ОПИСАНИЕ МОДЕЛИ
Наставничество-супервизия	Наставническая деятельность заключается в процессе передачи знаний, навыков, а также обмене полезной информацией для профессионального и личного развития в форме обратной связи
Формальное наставничество	Наставническая деятельность заключается в обучении на специально организованных тренингах для пояснения целей работы, а у наставляемого есть возможность на наглядном примере увидеть, как работает тот или иной процесс

⁵ Указ Президента Российской Федерации от 27 июня 2022 г. № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника»//Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47958> (дата обращения: 02.05.2023 г.).

⁶ Составлено автором по материалам: Эсаулов И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний. Стратегии бизнеса. 2017;(6):08-13. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-6-08-13> (дата обращения: 02.05.2023 г.)

Партнерское наставничество	Наставническая деятельность заключается во взаимодействии сотрудника, равного по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области
Групповое наставничество	Наставническая деятельность, в процессе которой возникает связь нескольких наставляемых с более опытными коллегами-наставниками
Реверсивное наставничество	Наставническая деятельность, где наставником выступает младший по возрасту, но более опытный в вопросах новых тенденций, технологий и т.д., а высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту, иерархии становится наставляемым.
Виртуальное наставничество	Наставническая деятельность, где взаимодействие с наставником осуществляется в режиме онлайн
Флэш-наставничество	Наставническая деятельность, где сотрудники, желающие стать наставниками, участвуют в коротких встречах с потенциальными подопечными, в ходе которых наставники могут рассказать о своём опыте по построению карьеры и дать некоторые рекомендации.
Саморегулируемое наставничество	Наставническая деятельность заключается в том, что опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников, а сотрудник, нуждающийся в наставнике, может сам выбрать для себя того, с кем желает работать.

Таким образом, мы видим, что модели наставничества различны, и именно соорганизация и взаимодополняемость разных моделей наставничества будут наиболее эффективно помогать специалисту не только закрепиться в организации, но и найти свою, индивидуальную траекторию личностно-профессионального развития.

Выбор подходящей модели наставничества является сложным, но важным решением как для организации, так и для отдельного наставника.

Наставничество как процесс включает следующие этапы:

- мотивация наставляемого;
- предоставление краткой информации по теме;
- постановка задач для отработки навыков;
- обратная связь с наставляемым в процессе выполнения поставленных задач (ответы на вопросы, корректировка действий наставляемого);
- оценка знаний и навыков.

Наставничество в структуре управленческой культуры личности

В процессе осуществления наставничества важную роль занимает управленческая культура. При этом, учитывая разнообразие моделей наставничества, культура управления наставляемого тоже играет значимую роль.

Наставничество является элементом управленческой культуры. В свою очередь, управленческая культура – это совокупность ценностей, убеждений субъекта управления, способ его профессиональной деятельности, включающий в себя социальный опыт, опыт управленческой деятельности, эмоционально-ценностное отношение к управленческой деятельности, этические нормы личности, определяющие нормы его поведения и основной компонент в достижении управленческих целей.

В статье М.А. Колмыковой проанализированы теоретические подходы к пониманию природы и сущности управленческой культуры. По мнению автора, управленческая культура – это совокупность профессиональных навыков и лидерских качеств руководителя, выражающихся в стиле управления, методах мотивации персонала, профессиональном подходе к принятию управленческих решений, которые направлены на интеграцию персонала на основе единых норм, ценностей и установок, влияющих на его поведение [3, с. 77].

К.Е. Яфаркина определяет управленческую культуру руководителя как систему усвоенных в процессе управленческой социализации личности норм и ценностей организационного поведения. Автор также отмечает, что формирование и развитие управленческой культуры включает в себя не только сам процесс обучения в специализированных центрах подготовки, но и получение практического опыта руководства [9, с. 75].

По мнению Ильиных С.А., Бондаренко Н.А. управленческая культура как сложная система целостна, неаддитивна, иерархична, сложно структурирована, горизонтально и вертикально интегрирована [1, с. 149].

Управленческая культура обеспечивает высокий уровень управления, что позволяет рассматривать ее как важное условие становления профессионализма. По мнению Д.Г. Передня, «вся совокупность управленческих знаний, изложенная в литературе или находящаяся в головах у членов организации, весь диапазон ценностей и норм, связанных с управлением и регулированием социальных отношений, актуальных в текущий момент, вся этика менеджмента будут составлять суть культуры управления» [5, с. 126].

Таким образом, обобщив мнения авторов, можно представить управленческую культуру схематично (рис 1.)



Рисунок 1. Управленческая культура⁷

Таким образом, управленческая культура рассматривается как один из неотъемлемых компонентов общей культуры личности и как основа эффективности управленческой деятельности в целом, которая определяет набор механизмов

⁷ Составлено автором

действия и соответствующую технологию, регулирующие деятельность людей в организации. Наставничество при этом встраивается в процесс управления через передачу опыта и знаний от наставника к наставляемому и придает смысловую ориентацию через обеспечение преемственности опыта наставника посредством адаптации, социализации, через интегрирование людей в общее культурное поле. Наставничество в этом смысле имеет важное значение, так как наставляемые по сути являются носителями новых взглядов, ценностей и представлений. Соприкасаясь со взглядами наставника, наставляемый воспринимает основные элементы новой культуры.

Кроме того, по словам Н.А. Чумака «в контексте современных макро- и микро-социальных трансформационных процессов в управленческой культуре российских предприятий наблюдаются определенные структурные и содержательные изменения, а также инновации в подходах к управленческой деятельности и методах её осуществления» [8, с. 313]. Такая трансформация предусматривает несколько этапов, один из которых включает усложнение управленческой культуры, внедрение и адаптацию различных моделей и подходов к управленческой деятельности. Считаем, что используемые модели наставничества являются одними из инновационных моделей в управлении.

Таким образом, можно предположить, что наставничество является элементом управленческой культуры, функция которого формирование и дополнение управленческих знаний через преемственность и передачу опыта от наставника к наставляемому.

Предлагаемую модель работы института наставничества можно рассматривать как систему взаимодействия трех элементов:

- общество, которое можно представить, как среду, в которой мы живем, работаем, которая задает нам цели и смыслы, в которой мы приносим пользу друг другу;
- наставники — сильные лидеры, лучшие управленцы, готовые делиться своей картиной мира, опытом, мудростью, знаниями;
- наставляемые — высокопотенциальные сотрудники, которые хотят получить возможность качественного и быстрого личностно-профессионального роста под руководством опытных наставников (рис. 2).



Рисунок 2. Модель работы института наставничества⁸

⁸ Составлено автором

Каждый элемент модели (общество, наставник, наставляемый) должен обладать определенными ценностными установками, формировать культуру в широком смысле. При этом наставник должен владеть высоким уровнем знаний и умений, необходимых для качественной и продуктивной управленческой подготовки, а наставляемый должен быть включен в систему современных общественных отношений. Кроме того, между наставником и наставляемым должны сложиться отношения, основанные на социально-ценностных принципах к процессу построения управленческой культуры. Управленческая культура в этой модели должна составлять ядро системы и связывать между собой выделенные подсистемы.

Выводы

Для дальнейшего развития института наставничества можно предложить следующие меры:

- популяризация роли наставника путем создания «бренда» и «престижа» наставничества;
- популяризация благодарности наставникам через различные конкурсы и мероприятия, в том числе и в средствах массовой информации на систематической основе, системное построение наставничества включает в себя выстраивание заинтересованности всех участников – наставляемого и наставника;
- создание единой базы наставников в различных отраслях для обмена лучшими практиками и моделями наставничества;
- инициирование организации конкурса «Заслуженный наставник молодежи (области, страны)».

На наш взгляд, перечисленные меры будут способствовать развитию института наставничества и формированию необходимой управленческой культуры, а наставничество, в свою очередь, стимулирует потребности молодого специалиста в самосовершенствовании, способствует его профессиональной и личностной самореализации.

Эффективно работающая система наставничества дает экономический и социальный эффект, ощутимый для работодателя, работника и государства.

Поддержку системы наставничества на общественном и государственном уровнях можно отнести к числу лучших факторов, мотивирующих наставника. Создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, формирует ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Важно популяризовать роль наставника среди образовательных организаций, рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получении новых знаний и навыков, а также формировании у них профессиональной самооценки [6, с. 225] и необходимости целенаправленной работы по развитию и совершенствованию института наставничества.

Список литературы:

1. Ильиных С.А., Бондаренко Н.А. Управленческая культура бизнес-организаций: социолого-управленческий подход // Идеи и идеалы. 2013. Т. 1. N 4. С. 146-152.
2. Качановская Н.Н., Филипович Д.Н. Роль личности педагога в формировании нравственной культуры общества // Молодой ученый. 2020. № 12

- (302). С. 271-273. URL: <https://moluch.ru/archive/302/68193/> (дата обращения: 01.02.2023).
3. Колмыкова М.А. Управленческая культура: многообразие теоретических подходов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kultura-mnogoobrazie-teoreticheskikh-podhodov> (дата обращения: 20.03.2023).
 4. Липатова И.А., Морозов А.Ю., Туманенкова Е.А. Проектный подход к развитию системы наставничества в образовательном пространстве Центрального района Санкт-Петербурга // Непрерывное образование. 2019. № 3(29). С. 29-33.
 5. Передня Д.Г. Управленческая культура и культура управления: к вопросу о разграничении понятий // Вестник Московского лингвистического университета. Общественные науки. 2022. № 1(846). С. 123-129. DOI 10.52070/2500-347x_2022_1_846_123
 6. Прозорова М.Н., Рязанова Л.Г. Наставничество как технология профессиональной самооценки будущего специалиста // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 72-4. С. 223-226.
 7. Шилкина Е.Л., Енина В.В. Особенности российской культуры управления и управленческой культуры в сфере публичной власти // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 10(149). С. 146-149.
 8. Чумак Н.А. Трансформирующие процессы в современной российской управленческой культуре // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 4. С. 312-316.
 9. Яфаркина К.Е. Управленческая культура руководителя: современный тип руководителя // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2016. № 2 (7). С. 74-76.

Mentoring as an element of a person's managerial culture

Litvinova Svetlana Alekseevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Management of the South Russian Institute of Management - Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation
e-mail: litvinova@uriu.ranepa.ru

Abstract

The article analyzes the issues of the relationship between mentoring and management culture. The main content of the study is an analysis of the views of researchers of the problem and the results of the Russian practice of implementing a mentoring system. According to the results of the study, it is concluded that today mentoring is considered not only as a process of knowledge transfer, but also as an element of the management culture by mastering the norms of behavior and values of the mentor and achieving the management goals of the two sides. The

theoretical significance of the work lies in determining the place of mentoring in managerial culture, the practical significance is determined by the possibility of using the recommendations proposed by the author in various fields of activity and sectors of the economy.

Key words

• mentoring • managerial culture • process management • values •

References

1. Ilyinykh S.A., Bondarenko N.A. Managerial culture of business organizations: a socio-managerial approach // *Ideas and ideals*. 2013. Vol. 1. N 4. P. 146-152.
2. Kachanovskaya N.N., Filipovich D.N. The role of the teacher's personality in the formation of the moral culture of society // *Young scientist*. 2020. № 12 (302). P. 271-273. URL: <https://moluch.ru/archive/302/68193/> (accessed: 01.02.2023).
3. Kolmykova M.A. Managerial culture: diversity of theoretical approaches // *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2019. N 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kultura-mnogoobrazie-teoreticheskikh-podhodov> (accessed: 03.20.2023).
4. Lipatova I.A., Morozov A.Yu., Tumanenkova E.A. Project approach to the development of a mentoring system in the educational space of the Central district of St. Petersburg // *Continuing education*. 2019. N 3(29). P. 29-33.
5. Perednya D.G. Administrative culture and management culture: on the issue of differentiation of concepts // *Bulletin of the Moscow Linguistic University. Social sciences*. 2022. N 1(846). P. 123-129. DOI 10.52070/2500-347x_2022_1_846_123
6. Prozorova M.N., Ryazanova L.G. Mentoring as a technology of professional self-assessment of a future specialist // *Problems of modern pedagogical education*. 2021. N 72-4. P. 223-226.
7. Shilkina E.L., Enina V.V. Features of the Russian culture of management and managerial culture in the sphere of public power // *Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management*. 2022. N 10 (149). P. 146-149.
8. Chumak N.A. Transformative processes in modern Russian managerial culture // *Social and humanitarian knowledge*. 2017. N 4. P. 312-316.
9. Yafarkina K.E. Managerial culture of a manager: a modern type of manager // *The spiritual situation of the time. Russia XXI century*. 2016. N 2(7). P. 74-76.