

УДК 331.104

Н.В. Брусенко,

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,
м. Харків

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МЕНТОРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОСНОВНІ СКЛАДОВІ

Анотація

У статті удосконалено програму впровадження менторингу на підприємстві, що включає поетапний план і вимоги до кожного етапу, а також деталізацію формування цілей програми відповідно до потреби підприємства. Критерії програми містять у собі комплексність, релевантність, техніки навчання, оцінку ефективності, періодичність та строки впровадження програми. Під менторингом автор розуміє інститут адаптації персоналу, спрямований на: покращення результатів діяльності працівників, розвиток професійних якостей, формування та покращення лідерських якостей, планування кар'єри та ін. Виділено основні етапи професійної самоідентифікації людини, функції менторингу у процесі самоідентифікації, а саме освітню, координаційну, мотиваційну. Досліджено поняття «тьютор», «коуч», «наставник», «ментор», «керівник»; надано визначення та особливості кожної із категорій.

Ключові слова: менторинг, наставництво, програма розвитку, коучинг, соціально-трудові відносини.

Н.В. Брусенко,

Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця,
г. Харьков

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕНТОРИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ: ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Аннотация

В статье усовершенствовано программу менторинга на предприятии, которая включает в себя поэтапный план и требования к каждому этапу, а также детализацию формирования целей программы в зависимости от потребностей предприятия. Критерии программы включают в себя комплексность, релевантность, техники обучения, периодичность и сроки внедрения программы. Под менторингом автор понимает институт адаптации персонала, направленный на улучшение результатов работы сотрудника, развитие профессиональных качеств, формирование и улучшение лидерских качеств, планирование карьеры и др. Выделены основные этапы профессиональной самоидентификации человека, функции менторинга в процессе самоидентификации, а именно образовательную, координационную, мотивационную. Исследовано понятия «тьютор», «коуч», «наставник», «ментор», «руководитель»; подано определения каждой из категорий.

Ключевые слова: менторинг, наставничество, программа развития, коучинг, социально-трудова отношения.

Nataliya V. Brusenko,

S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

DEVELOPMENT OF MENTORING PROGRAM AT THE ENTERPRISE: MAIN COMPONENTS

Annotation

Mentoring program implementation at an enterprise is improved in the article. The program includes plan with phases and requirements for each phase, program targets details according to the needs of a company. Criteria for the program include complexity, pertinence, educational methods, periods and terms of program implementation. By mentoring the author considers adaptation institute

of the personnel, directed to improvement of work results, development of professional qualities, formation and improvement of leadership qualities, career planning, etc. The main steps of professional self-identity were marked, mentoring functions during self-identity process were mentioned: education, coordination, motivation. The author researches categories of tutor, coach, mentor, trainer, manager and defines each of it.

Keywords: mentoring, training, development program, coaching, social and labor relations.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві зростає роль та значення трудового потенціалу у становленні та розвитку економіки, а отже дослідження проблем соціально-трудових відносин та їх стану на підприємствах стають актуальними для науки. Н.В.Водницька зазначає, що соціально-трудова відносина у більшості досліджень розглядаються з точки зору нормативно-правового регулювання, а не збалансування інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин [6, с.19]. А. Колот пропонує виділяти наступні складові соціально-трудових відносин: зайнятості; пов'язані з правилами внутрішнього розпорядку; пов'язані з умовами праці та охороною праці; що виникають у зв'язку з розвитком персоналу (підвищення кваліфікації, перепідготовка та ін.); з організацією індивідуальної та колективної праці; у зв'язку з оцінюванням індивідуальних якостей та результатів роботи; пов'язані з винагородою за послуги робочої сили; з дотриманням норм трудового законодавства, угод та договорів; з інших питань трудового життя [4].

У цій статті дослідження присвячено інституту, що впливає на стан відносин, пов'язаних з розвитком персоналу та з оцінюванням індивідуальних якостей та результатів роботи, – інституту менторингу.

У сучасному значенні під менторингом розуміють взаємини між людьми, коли більш мудра і досвідчена людина допомагає іншій людині рости і розвиватися. Інститут менторингу містить у собі комплексну програму із управління персоналом, покращення стану соціально-трудових відносин на підприємстві, становить систему передачі знань та досвіду, обміну інформацією та виконує функцію соціального діалогу всередині компанії.

Профорієнтаційна робота, спеціальна освіта, стажування, інститути адаптації – усе це спрямовано на становлення робочої сили. Слід наголосити, що кожен етап професійного зростання важливий для досягнення результату з формування конкурентоспроможної трудової сили. Трудовий потенціал людини базується на природних здібностях та формується у процесі освіти, виховання, мотивації та накопичення досвіду [5, с. 102].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань адаптації, розвитку персоналу та категорій наставництва і менторингу займалися такі вчені, як: І. Лебедев [5], Д. Клаттерберг, Д. Іванцевич, М. Армстронг, Д. Богиня, П. Аргенті, П. Куліков, Н. Геліч, Л. Калініченко, К. Сухарева [2], К. Клімова, О. Оліфіров [9], С. Зінченко [3].

Мета статті, завдання. Метою цієї статті є обґрунтування доцільності впровадження програми менторингу на підприємстві, формування основних вимог до складання програми менторингу та її етапів.

Для досягнення мети поставлені такі завдання, як:

- виокремлення категорії «менторинг» серед інших понять, зокрема «коучинг», «тьюторство», «наставництво»;
- визначення ролі інституту менторингу у процесі професійної самоідентифікації;
- формування вимог до складання програми менторингу на підприємстві;
- формування етапів підготовки та впровадження програми.

Виклад основного матеріалу. При роботі з вітчизняною та зарубіжною літературою, що стосується розвитку персоналу, адаптації на робочому місці, гармонізації соціально-трудоких відносин, було виявлено низку визначень, які використовують для характеристики людини, котра завдяки своєму досвіду та знанням допомагає у навчанні та розвитку молодшій людині: наставник, тьютор, ментор, коуч, керівник.

Іноді ці поняття розглядають як синонімічні (Сухарева К.В. – наставництво та коучинг), але важливо усвідомлювати особливості кожного із цих суб'єктів [2, с. 354–364].

Поняття «тьютор» у західній педагогіці частіше використовується у системі дистанційної освіти дорослих, де головним завданням тьютора є формування у студента мотивації до навчання. Тьюторство – виконання викладачем функції супроводження, координації процесу самоосвіти студентів, яка відіграє важливу роль для отримання університетських знань.

Коуч (тренер) – спеціаліст, який за допомогою певних технологій навчання надає нові знання та навички учням.

Наставництво – це одна з форм навчання на робочому місці, акцент в якій робиться на практичну складову. У процесі наставництва більш досвідчений і кваліфікований співробітник організації передає своєму підопічному знання і навички, необхідні того для ефективного виконання професійних обов'язків. Іншими словами наставництво спрямоване на розвиток прикладних професійних компетенцій людини [7].

За визначенням Школи тренерства і менторингу Оксфордського університету, менторинг – це підтримка і заохочення людей в процесі навчання з метою максимізувати їхній потенціал, розвинути їхні навички, покращити результати їхньої діяльності, а також допомогти їхньому особистісному становленню [10].

Отже, необхідно розрізнити поняття «наставник», «тьютор», «ментор», «коуч», «керівник». Поняття «керівник» характеризує адміністративне та/або функціональне підпорядкування однієї особи іншій. Тьютор є вчителем, який

на власному прикладі досягнення успіху стимулює іншу людину до навчання. При наставництві акцент робиться на практичну складову, найчастіше воно використовується для робітничих професій. При використанні коучингу використовуються різноманітні технології, за допомогою яких розробляються поведінкові моделі, а також стимулюються процеси активізації самонавчання та саморозвитку. Менторинг є довгостроковою співпрацею та навчанням більш досвідченою людиною менш досвідченої, що спрямовано на адаптацію працівника, удосконалення професійних якостей, розвиток талантів та ін.

Серед тих, хто отримав позитивний досвід менторингу, 95% зазначили, що це стимулювало їх краще працювати, 88% – знизило ймовірність звільнення з компанії за власним бажанням, а 97% стверджували, що менторинг допоміг їм досягти успіху в кар'єрі [11].

Багато компаній, завдяки регулярному моніторингу результатів впровадження програми менторингу на підприємстві, стверджують, що робота з ментором допомагає працівникам не тільки краще виконувати свої професійні обов'язки та зрозуміти корпоративну культуру, а також робить значний внесок, знижуючи плинність кадрів та підвищуючи індекс задоволеності працею серед працівників.

Професійна самоідентичність – це об'єктивна і суб'єктивна єдність з професійною групою, справою, окремою людиною, яка обумовлює спадкоємність професійних характеристик особистості. Тобто професія та професійна самоідентичність розглядаються, як причина та наслідок [8, с.30].

К. О. Клімова виділяє наступні фази професійної самоідентифікації: 1) оптація – період вибору професії в навчально-професійному закладі; 2) адаптація – входження в професію та звикання до неї; 3) фаза інтернала – придбання професійного досвіду; 4) майстерність – кваліфіковане виконання трудової діяльності; 5) фаза авторитету – досягнення професіоналом високої кваліфікації; 6) наставництво (менторинг) – передача професіоналом свого досвіду [1, с.35].

У період оптації велике значення має профорієнтаційна робота, що допомагає людині обрати професію відповідно до своїх здібностей, зацікавленості, знань. Під час наступних чотирьох фаз вплив на розвиток працівника, його професійну самоідентифікацію та перехід на кожен нову стадію професійного росту має навчання, розвиток, тренування, мотивація та підтримка працівника. На кожній із цих стадій особливе значення має менторинг, що виконує освітню, координаційну, мотиваційну функції. Досвід та знання наставника допомагають розвинути якості та таланти, необхідні для професійної діяльності.

Наявність діалогу, взаємоузгодження інтересів, взаєморозуміння на підприємстві між усіма його суб'єктами стають важливими елементами стабільної роботи організації та її розвитку.

С. Зінченко стверджує, що загалом у вітчизняній системі професійної освіти і підготовки кадрів відсутня цілеспрямована державна стратегія та політика у сфері професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням як галузевої специфіки, так і особливостей господарської діяльності великих, середніх і малих підприємств; немає єдиної системи професійних кваліфікацій і стандартів з професійної підготовки, відсутня інфраструктура професійної підготовки кадрів на підприємствах [3, с. 156].

Тому актуальним є питання вибору форм і методів навчання на підприємстві.

О. В. Оліфіров наголошує, що для того, щоб процес наставництва «прижився» в компанії, необхідно вирішити декілька важливих питань:

- ефективний підбір найбільш відповідного кандидата в наставники;
- складання навчальної програми для наставників і нових співробітників;
- контроль процесу наставництва;
- розробка системи мотивації наставників;
- моніторинг процесу наставництва в динаміці [9, с. 405].

Діяльність людини можна розділити на два типи: навчальну та професійну. Дорослі люди у ході свого життя більше концентруються на професійній діяльності, але при переході на нове місце роботи необхідна активізація процесу навчальної діяльності. Ефективною ж вона буде від керівництвом ментора.

Менторинг – це об'єднання професійного спілкування (навчання та наставництво) з особистісним спілкуванням та впливом на учня.

З метою ефективного впровадження інституту менторингу на підприємстві необхідно розробити комплексну програму, що включає загальний опис усіх процесів, називає критерії тих, хто може бути ментором та менті, регламентує формат роботи, містить чітку систему оцінки результатів.

Програма менторингу повинна:

1. Бути комплексною, впливати на кілька сфер життя людини.
2. Використовувати різні техніки навчання.
3. Мати ефективні терміни і періодичність виконання активностей.
4. Базуватися на теорії.
5. Бути спрямованою на встановлення хороших взаємовідносин.
6. Бути релевантною в даному культурному середовищі.
7. Містити систему оцінки результатів.
8. Містити систему оцінки поведінки.
9. Застосовуватися щодо певного персоналу.

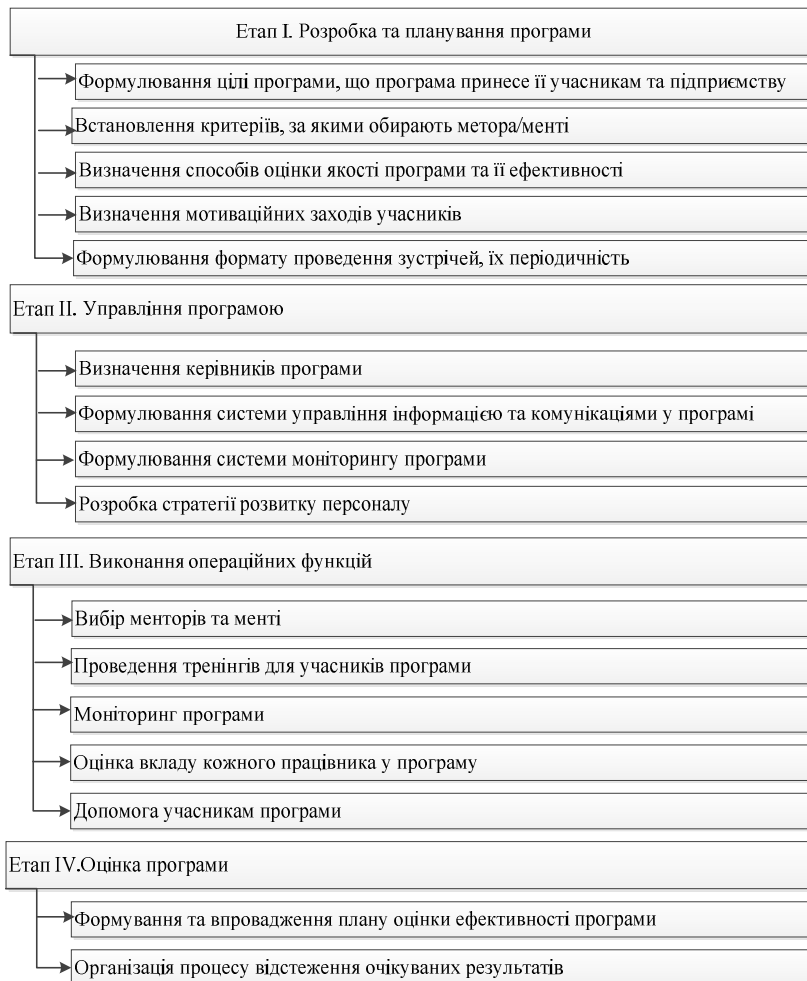


Рис. 1. Етапи програми менторингу

Для ефективного впровадження програми необхідно детальне планування та поетапне послідовне виконання її етапів. Важливим елементом при формуванні програми є постановка цілі впровадження програми на цьому підприємстві. Наприклад, цілями можуть бути: 1) зниження плинності кадрів на певний відсоток; 2) підвищення рівня лояльності працівників та їх прихильності підприємству (за допомогою анкетування перед початком програми та повторно після її впровадження); 3) досягнення більш високих результатів працівниками під керівництвом менторів (формулювання та відстеження індивідуальних цілей працівників); 4) покращення взаємодії у колективі (перевірка: за допомогою анкетування); 5) більш швидка адаптація нових фахівців (перевірка: за допомогою порівняння з результатами до введення програми) та ін.

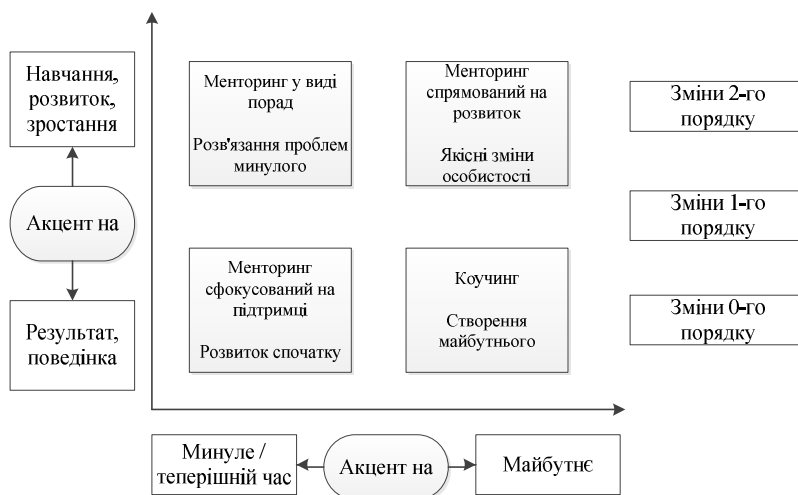


Рис. 2. Стратегічна спрямованість менторингу

Основні етапи підготовки на впровадження програми менторингу містяться на рис. 1. На кожному етапі деталізуються кроки, які необхідно зробити для того, щоб програма була ефективною.

Основна мета менторингу – удосконалення працівника, допомога новим співробітникам, підтримка під час адаптації на підприємстві. Менторинг спрямований на: покращення результатів діяльності працівників, розвиток лідерських якостей, отримання та покращення лідерських якостей, планування кар'єри та ін. Менторинг завжди включає взаємодію між співробітниками або між учнем та ментором.

Стратегічна спрямованість підприємства, формування чітких цілей та завдань є запорукою успішної діяльності на ринку. Стратегічна направленість менторингу – це система заходів, спрямованих на розвиток персоналу. На рис. 2. проілюстровано, що при розробці програми менторингу необхідно визначити два основні векторні напрями (цілі розвитку учня). Тобто акцент на теперішнє/минуле або на майбутнє, а також акцент на результаті, поведінці або на навчанні та розвитку. При необхідності покращення поточних результатів працівника акцент робиться на теперішній/минулий час, програма є сфокусованою на підтримку працівника, надання йому порад для зміни його поведінки, покращення результатів діяльності на взаємодії з іншими. При наявності потенціалу розвитку у працівника менторинг спрямовується на майбутнє, а саме: тестування лідерських навичок, розвиток професійних знань та вмінь, формування кар'єрного плану та ін.

Таким чином, у сучасних умовах персонал є основою існування та розвитку організації. Вивільнення працівників є негативним фактором для підприємства, оскільки це підвищує плінність кадрів, що спричиняє

додаткові видатки на пошук та підбір персоналу, а також зростають ризики: іміджеві – знижується репутація роботодавця на ринку праці; інформаційні – витік комерційної таємниці.

Висновки. Однією із сучасних форм управління персоналом підприємства є менторинг. На сьогодні цілями менторингу є адаптація співробітника, формування високого ступеня його лояльності до підприємства, управління талантами співробітника, формування корпоративної культури на підприємстві та ін. Управління талантами співробітника досягається за рахунок більш близького спілкування з ментором, який може робити висновки про здібності учня, можлива організація планування кар'єри молодого співробітника під керівництвом ментора. Для ефективного впровадження інституту менторингу на підприємстві повинна розроблятися комплексна програма, що має включати у себе: план організації та проведення програми, заходи та навчальні технології, що будуть використовуватися, вимоги та критерії щодо кожного учасника програми, систему оцінки ефективності програми.

У статті удосконалено програму впровадження менторингу на підприємстві, що включає поетапний план і вимоги до кожного етапу, а також деталізацію формування цілей програми відповідно до потреби підприємства, що дозволить оцінити ефективність програми та включити до неї усі необхідні елементи.

Список використаних джерел:

1. Бубряк Т. Ю. Образ професії як механізм формування самоідентичності / Т. Ю. Бубряк // Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПНУ «Проблеми загальної та педагогічної психології». – 2011. – Т. 13, ч. 2. – С.32-39.
2. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. М.Ф. Кропивка. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2012. – №3 (19). – 374 с.
3. Зінченко С. Психологічні особливості освіти дорослих в умовах сучасного виробництва / С. Зінченко // Освіта дорослих : теорія, досвід, перспективи : збірник наукових праць / Акад. пед. наук України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. – К., 2009. – Вип. 1. – С.154–160.
4. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 230 с.
5. Лебедев І. В. Розвиток людського капталу як стратегічний напрям соціально-орієнтованого менеджменту / І. В. Лебедев // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – №34. – С.101–108.
6. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Назарової Г. В. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 324 с.
7. Наставництво в організації: ефективність та помилки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance-monster.ru/analiz/nastavnitstvo-v-organizatsiyi-efektivnist-i-pomilki/>
8. Пряжнікова Е. Ю. Професійне самоопределение: проблема соотношения образовательного госстандарта и уникальности личности / Е. Ю. Пряжнікова // Журн. практ. психолога. – 1999. – №4. – С.28–35.
9. Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. / Гол. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 32. – 426 с.
10. Parsloe E. What is mentoring? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mentorset.org.uk/pages/mentoring.htm>
11. Leadership mentoring programs at work [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.chartcourse.com/leadership-mentoring-program/>