

## **ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Грихно В.В.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>СГЭУ - Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара  
e-mail: vladlenavg@mail.ru

**Основным активом современной компании является ее персонал, в связи с чем, вопрос управления текучестью кадров становится все более актуальным. В данной статье рассматривается понятие и сущность наставничества как метода адаптации персонала. Наставничество среди других способов обучения работников в своих корнях имеет наибольшую историю – подобные методы обучения были единственными в течение многих тысячелетий развития человеческой культуры и экономики. Но и сейчас методы наставничества остаются актуальными. При этом наставничество предполагает наличие определенных, свойственных только для него, особенностей, которые рассмотрены в данной статье. Приведены основные отличия наставничества от менторства и тьюторства. Даны практические рекомендации по внедрению системы наставничества в организации.**

Ключевые слова: наставничество, адаптация персонала, текучесть кадров, обучение персонала, кадры, персонал, управление персоналом

## **THE INFLUENCE OF THE MENTORATION SYSTEM ON THE CURRENT STAFF IN THE ORGANIZATION**

**Grikhno V.V.<sup>1</sup>**

SSUE - Samara State University of Economics, Samara, e-mail: vladlenavg@mail.ru

**The staff is the main asset of a modern company, and therefore, the issue of staff turnover management is becoming increasingly relevant. This article discusses the concept and essence of mentoring as a method of staff adaptation. Mentoring among other ways of training workers has its roots in the longest history - such training methods were the only ones for many millennia of the development of human culture and economy. But even now, mentoring methods remain relevant. At the same time, mentoring presupposes the presence of certain peculiarities characteristic only for him, which are considered in this article. The main differences between mentoring and mentoring and tutoring are given. Practical recommendations on the implementation of a mentoring system in the organization are given.**

Key words: mentoring, staff adaptation, staff turnover, staff training, staff, personnel, personnel management

В современных условиях меняющейся экономики России организации вынуждены все более экономно использовать ресурсы, особенно трудовые. Персонал становится одним из основных конкурентных преимуществ, обеспечивающих устойчивое функционирование и развитие организации. В связи с чем, особую важность приобретает вопрос стабильности кадрового состава, и как следствие управление текучестью кадров [2, с.110].

Текучесть кадров - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) или неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) [4].

Управление текучестью кадров можно определить как систему мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач [10, с.216].

Как показывает практика, значительную часть увольняющихся работников составляют те, кто проработал в организации до трех месяцев, до полугода или до года. В связи с этим приобретает актуальность вопрос формирования эффективной системы управления адаптацией персонала как одного из инструментов снижения текучести кадров или же совершенствования существующей системы [1, с.142].

Одним из управленческих методов адаптации персонала на рабочем месте является наставничество. Оно позволяет быстро и эффективно решать проблемы, связанные с адаптацией новых сотрудников и обучением всего персонала в целом. Важное преимущество наставничества – простота в использовании, отсутствие больших затрат для реализации и возможность незамедлительного применения: для осуществления этого метода не требуется наличие особых материальных и технических ресурсов [5].

Наставничество определяют как способ передачи знаний и навыков наставником, являющимся высококвалифицированным опытным специалистом, менее опытному или новому сотруднику, а также помощь в адаптации к организации, содействие профессиональному развитию, карьерному росту и участие в оценке результатов деятельности новых сотрудников [11, с.40].

Наставничество можно также определить как процесс обучения и вовлечения новых работников в деятельность предприятия при помощи одного из опытных специалистов в данной сфере деятельности, профессии или должности.

Основная цель наставничества – всесторонняя адаптация нового работника на предприятии, с целью максимально быстрого раскрытия его потенциала, и направить этот потенциал в нужное русло. Второстепенные задачи наставничества: поддержка и стимулирование сотрудников, совершенствование навыков общения и управления [7, с.105].

Наставничество помогает решить проблемы сокращения сроков вхождения в должность, повышения производительности труда новых сотрудников, улучшает психологический климат в коллективе, влияет на снижение текучести кадров и т.д. [3, с.29].

Наставничество в компании среди других способов обучения работников в своих корнях имеет наибольшую историю – подобные методы обучения были единственными в течение многих тысячелетий развития человеческой культуры и экономики. Но и сейчас методы наставничества остаются актуальными, хоть и не единственными в вопросах адаптации персонала. При этом данный метод обучения предполагает наличие определенных, свойственных только для него, особенностей.

Понятие «наставничество» приобрело большое значение в середине 60-х годов двадцатого века в СССР. Оно рассматривалось как форма профессиональной подготовки рабочей молодежи. Наставниками чаще всего назначались квалифицированные специалисты, имеющие большой опыт работы и авторитет. Профессиональное общение основывалось на взаимопонимании, доверии, сотрудничестве [8, с.592].

В СССР наставничество имело бурный расцвет в 70-80-е годы, когда быстро развивалось профессионально-техническое образование и производственное обучение. Распространению наставничества способствовали выставки достижений народного хозяйства, школы молодого специалиста, выставки передового опыта работы лучших наставников, существовало материальное стимулирование наставников [6, с.21].

К сожалению, в 90-е годы в России институт наставничества стал исчезать из жизни общества, что весьма негативно отразилось на кадровой политике страны в целом и преемственности поколений в частности. Однако, в связи с изменением политической и социально-экономической ситуации, в настоящее время в стране меняется и отношение к наставничеству.

Первыми факт необходимости возрождения системы наставничества в нашей стране признали современные менеджеры, занятые в сферах бизнеса, экономики, услуг, где существующие изменения в экономике приводят к стремительным изменениям в управленческой деятельности. В бизнесе повсеместно используется приём наставничества, ему отдаётся предпочтение в подготовке и адаптации специалистов. Довольно часто стали употребляться новые заимствованные из других языков слова: тьютор, менторинг, коучинг [9, с.28].

Менторство и тьюторство во многом считаются синонимичными понятиями с наставничеством. Однако в данных терминах имеются некоторые небольшие принципиальные отличия. Наставник в первую очередь обеспечивает практическое обучение деятельности на работе для реализации уже имеющихся теоретических знаний соискателя. Менторство предполагает полный процесс обучения – начиная от изложения теории и заканчивая её практическим применением. Тьюторство же не подразумевает

непосредственного обучения, а лишь поддержку в самообучении сотрудника и консультационную поддержку.

Часто наставничество совмещается со стажировкой на работе и данные способы обучения и введения сотрудников в курс дела в большинстве ситуаций имеют определенные общие черты. Однако сами по себе стажировка и наставничество являются различными методиками адаптации работников.

#### *Практические рекомендации по внедрению системы наставничества в организации.*

Процедура внедрения наставничества на предприятии требует от работодателя хоть и не слишком большого количества действий, но все же определенного внимания к отдельным аспектам подобной системы обучения.

Непосредственно трудовое законодательство никак не регламентирует институт наставничества и подобную модель обучения, оставляя решение о возможности её применения непосредственно за самим работодателем. Поэтому в первую очередь необходимо зафиксировать данную систему обучения в локальных нормативных актах. Примером такого акта может служить положение о наставничестве, адаптации новых сотрудников или обучении персонала.

Особое внимание работодателю следует уделить подбору наставников. Так как личность наставника играет ключевую роль в успешном или наоборот, деструктивном эффекте от данного метода обучения персонала. Наставник должен не только иметь соответствующие знания, навыки и опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до подопечного. Отсюда можно сделать вывод, что не каждый сотрудник способен исполнять роль наставника. Помимо отличного владения профессиональными навыками наставник должен обладать целым рядом личностных качеств, таких как чувство ответственности, отзывчивость, целеустремленность, высокая самоорганизация, коммуникабельность. Наставник должен уметь слушать, быть терпеливым и доходчиво объяснять.

Очень важно не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность. От умения грамотно выстроить систему мотивации наставников зависит эффективность всей системы наставничества. Для этого применяется как материальная, так и нематериальная мотивация. Эксперты в области мотивации персонала рекомендуют основное внимание уделять нематериальному стимулированию наставников, объясняя это тем, что опытный специалист становится наставником не ради материальных благ, а по идейным соображениям, радея за интересы компании и ее коллектива.

Необходимо на постоянной основе проводить обучение наставников. Со временем подопечный может «перерасти» своего учителя. Обучение способствует повышению профквалификации наставника, развитию его организаторских способностей, умению делегировать полномочия, налаживать межличностные коммуникации и т.д.

Однако система наставничества требует не только эффективного контроля новых сотрудников со стороны самих наставников. Для нивелирования возможных негативных факторов применения данной системы, в особенности – рисков субъективного восприятия, необходимо проводить регулярную проверку деятельности наставников. Для этого необходимо установить обратную связь с новыми сотрудниками всеми возможными способами. Например, ежемесячно проводить «день новичка», когда все новые сотрудники (со стажем работы от 1 до 3 месяцев) на встрече с руководителем организации могут задать все интересующие вопросы. Важно, чтобы подопечный мог высказывать свое мнение о наставнике, его методах обучения. Общение должно быть дружеским, располагающим. Назидательное, высокомерное отношение наставника к своему подопечному не даст ожидаемого положительного эффекта от наставничества.

Фактически, реализация наставничества может проводиться как в рамках всего предприятия, так и отдельных структурных подразделений. В небольших компаниях роль наставника может выполнять сам работодатель – особенно актуальным такой подход является для индивидуальных предпринимателей. Применение наставничества в крупных компаниях часто может вызывать определенные затруднения, если оно не регламентировано должным образом. Другим методом организации наставничества может быть привлечение сторонних специалистов из кадровых компаний методом аутсорсинга или иного договора.

Таким образом, благодаря системе наставничества в организации наставник получает положительный управленческий опыт, подопечный легче адаптируется в новом коллективе, а компания в итоге получает квалифицированные лояльные кадры и снижение их текучести.

#### Список литературы

- [1]. Волкова И.А., Кондакова А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров организации [Текст] / И.А. Волкова, И.В. Мерзлякова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. №5. С. 141–152.
- [2]. Гришно В.В. Симонова М.В. Влияние трудового поведения молодежи на текучесть персонала // В сборнике: Инновации в науке и практике. Сборник статей по материалам XIII международной научно-практической конференции. Уфа. 2018. С. 109-115.
- [3]. Ильина М.В., Симонова М.В. Развитие системы наставничества как элемента процесса адаптации персонала // В сборнике: Российская наука: актуальные исследования и

разработки. Сборник научных статей V Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях. Ответственные редакторы Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина. 2018. С. 29-36.

[4] Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2017. - № S1. -0,4 п.л. - URL: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm>.

[5]. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 28. Сентябрь 2011 г.

[6]. Малышева И.В. Школа молодого педагога [Текст]: программа / И. В. Малышева, Т.Н. Севергина, С. П. Прекин. – Гурьевск: МБУ «ИМЦ в системе ДПО (ПК) Гурьевского муниципального района», 2013. – 28 с.

[7]. Олейникова А.А. Адаптация персонала как фактор эффективного управления//Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. Серия: Экономика. 2014. № 1 (11). С. 103-105.

[8]. Радостина Н.Б. Особенности педагогического наставничества в сравнении с наставничеством в других профессиональных // В сборнике: Стратегические направления развития образования в Оренбургской области. Научно-практическая конференция с международным участием. 2017. С. 591-595.

[9]. Ситник З.Н. Наставничество - основной фактор профессиональной адаптации // Профессиональное образование. Столица. 2009. № 1. С. 27а-28.

[10]. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 215-218.

[11]. Целютина Т.В., Муравлева Е.Ю. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса [Текст] / Т.В. Целютина, Е.Ю. Муравлева // Проблемы современной науки и образования. 2015. № 5 (35). С. 39-42.