

Александрова Людмила Юрьевна

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

Александрова Ольга Сергеевна

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»

Еремкина Татьяна Викторовна

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

**Наставничество в системе развития персонала:
историко-теоретические аспекты**

Аннотация. В условиях глобальных политических и экономических изменений компании изменяют подходы к работе с персоналом, его обучению и развитию. Целью настоящего исследования является рассмотрение историко-теоретических аспектов наставничества в системе развития персонала. В статье раскрыт феномен наставничества через призму его исторического развития, что позволило интерпретировать и уточнить данное понятие. Представлено содержание наставничества, его целевая направленность, особенности и функции. Их выполнение приводит к соответствующим результатам наставнической деятельности. Сделаны выводы о том, что в современных условиях меняется ориентация наставничества на решение определенных задач и способы их решения, их содержание и широту. Выявлены условия эффективной реализации наставничества на микро-, мезо- и макроуровнях.

Ключевые слова: персонал, система развития персонала, наставничество, история развития наставничества, функции наставничества, наставническая деятельность.

Alexandrova Lyudmila Yuryevna

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

Alexandrova Olga Sergeevna

Russian Customs Academy

Eremkina Tatiana Viktorovna

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

**Mentoring in the personnel development system:
historical and theoretical aspects**

Annotation. In the context of global political and economic changes, companies are changing their approaches to staff management, training, and development. The purpose of this study is to explore the historical and theoretical aspects of mentoring in the context of staff development. The article examines the phenomenon of mentoring through the lens of its historical development, which allows for an interpretation and clarification of the concept. The article presents the content of mentoring, its objectives, characteristics, and functions. These functions lead to the corresponding outcomes of mentoring activities. It is concluded that in modern conditions, the focus of mentoring is changing to address specific tasks and their solutions, as well as their content and scope. The conditions for effective implementation of mentoring at the micro-, meso-, and macro-levels have been identified.

Keywords: personnel, personnel development system, mentoring, history of mentoring development, functions of mentoring, mentoring activities.

Введение. Современный мир динамичен, поэтому непрерывное развитие становится неотъемлемой частью бизнес-среды [1; 8], а развитие человеческих ресурсов – стратегически важным направлением обеспечения и повышения конкурентоспособности организации. Технологии развития персонала стали ключевыми для различных направлений кадровой работы [4; 7], связанных с обучением, оценкой и мотивацией, для создания и поддержки эффективной команды сотрудников, которая адаптируется к происходящим изменениям и инициирует их.

Актуальной технологией развития персонала, имеющей свою специфику и область применения, свои достоинства и условия успешного применения, является наставничество. С каждым годом оно набирает все большую популярность, что позволяет говорить о возрождении тренда института наставничества.

Исследование и расширение диапазона его инструментов – важная научная и прикладная задача, требующая обоснования с позиций менеджмента, применения теории на практике.

Задачами настоящего исследования являются:

- проведение исторической линии развития наставничества;
- раскрытие его сущности, особенностей и функций;
- определений изменений характера наставнической деятельности;
- выявление условий эффективной реализации наставничества на микро-, мезо- и макроуровнях.

Результаты исследования. Мировой опыт наставничества насчитывает не одно тысячелетие. Богаты традициями различные исторические периоды его развития, отечественный, и зарубежный опыт наставнической деятельности в различных профессиональных сферах.

Роль наставника в ранних обществах «сводилась, прежде всего, к передаче навыков владения орудиями труда и подготовке молодого поколения к взрослению (ритуал инициации). Наставниками становились старшие и уважаемые члены родов и кланов» [3, с. 110]. Главной задачей наставника в семье становилось воспитание и обучение ребенка вне ее.

Само понятие «наставничество» возникло в Древней Греции. Сократ, Платон, Аристотель были не просто учителями, а наставниками, направляющими своих учеников на пути к мудрости. В древнем Риме существовал принцип патроната: старшие люди брали «под свое крыло» менее опытных, предоставляя им защиту и обучение. В индуистской и буддийской традициях гуру играл центральную роль в жизни шишья (ученик), обеспечивая духовное и интеллектуальное руководство.

Новый вектор в развитии наставничества возник в средневековом обществе, в период расцвета ремесленничества [там же]. Рост промышленных предприятий стал причиной активного вытеснения с рынка труда мастеровых и основных агентов реализации функций наставничества.

В России дидактически обоснованная система наставничества появилась в 1860 году. Она была представлена сообществом инженеров-механиков под руководством Д. К. Советкина. Характерным признаком советского времени являлось широкое шефское и наставническое движение. В период индустриализации зародились такие формы обмена опытом наставников, как слеты, сборы и организованное взаимное обучение [5]. В 1934 г. был утвержден нагрудный знак «Наставник молодежи».

В 1941-1945-е годы многие наставники были задействованы на фронте, а рабочие места в цехах заняли женщины и подростки, особенно нуждавшиеся в помощи. В условиях вынужденной необходимости утверждались формы группового и коллективного

наставничества, когда наставники закреплялись за отдельными бригадами и даже целыми цехами [там же].

Основы наставничества, как всенародного движения в СССР, были закреплены в 1970-1980-е годы (постановление Президиума ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ от февраля 1975 года «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников», постановление Пленума ЦК ВЛКСМ «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников» (1981 г.), постановление пленума ЦК КПСС «Актуальные вопросы идеологической, массово-политической работы партии» (1983 г.). др. В советский период научное обоснование социального института наставничества обеспечивалось научными институтами Академии педагогических наук РСФСР (позже – АПН СССР)

«Со сменой экономических приоритетов и утверждения новых форм хозяйственных отношений наставничество постепенно начало отходить на второй план и вымываться из системы образования как форма введения и поддержки в профессии. Это привело к тому, что в 1990-е годы в новой России положительный опыт РСФСР в организации наставничества практически был утрачен» [3, с. 112].

Масалимова А. Р. и Баянов Д. И. представляют генезис развития наставничества в четыре периода: советский (1970-1991) – наставничество как форма воспитания трудящейся молодежи; постсоветский (1991-2005) – период стагнации наставничества; российский (2005-2015) – период возрождения наставничества; современный (2016 - настоящее время) – период перехода наставничества из формы в наставническую деятельность [6, с. 162].

Как видим, система наставничества известна с давних пор: во всех эпохах можно найти известные и эффективные пары исторических личностей «Учитель – ученик»: Платон – Аристотель, Аристотель – Александр Македонский, Жуковский – Александр II, Билл Гейтс – Уоррен Баффет и т.д. [2, с. 57].

Исследования и анализ, сохранение и развитие института наставничества и его культуры, поиск альтернативных его форм и методов – необходимость современности. 27 июня 2022 года Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал Указ, которым 2023 год был объявлен Годом педагога и наставника [9].

Анализ взаимодополняющих определений наставничества позволяет раскрыть его как социально-образовательный феномен, процесс оказания помощи и передачи профессионального опыта, составляющую корпоративной культуры и среды, кадровую технологию и форму взаимодействия (табл. 1).

Таблица 1 – Сущность и содержание наставничества

Аспек-ты	Ключевое понятие	Определение наставничества
Юридические	Оказание помощи	Оказание сотрудником по поручению работодателя помощи другому сотруднику в овладении навыками работы на производстве или на рабочем месте. Для выполнения такой работы обязательно нужно письменное согласие самого наставника. С 1 марта 2025 года система наставничества юридически подкреплена статьёй 351.8 Трудового кодекса РФ [11]
	Технология	Социально-педагогическая технология и универсальный механизм обеспечения личностно-профессиональной социализации индивида [5]
Общие управленческие		Кадровая технология, обеспечивающая передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника менее опытному
	Феномен	Общеисторический и социально-образовательный феномен
	Система	Система субъект-субъектных отношений между опытным и менее опытным сотрудником по передаче и усвоению определенных компетенций и профессионального опыта

	Часть	Составляющая корпоративной культуры и корпоративной среды, в которой осуществляется целенаправленная передача знаний и опыта от более опытного сотрудника (наставника) менее опытному (наставляемому)
	Процесс	Целенаправленный процесс взаимодействия и оказания поддержки наставляемого, выражаемый в передаче ему знаний, мастерства и опыта «из рук в руки»
		Системный процесс перехода нового сотрудника с образовательной ступени на профессиональную
		Образовательный процесс на рабочем месте
	Способ	Способ передачи профессиональных знаний и опыта от опытного сотрудника менее опытному
		Способ адаптации навыков сотрудников под запросы компании
	Форма	Форма профессиональной подготовки молодёжи непосредственно на рабочем месте без отрыва от рабочего процесса
		Форма обеспечения ее профессионального становления и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей
		Форма взаимодействия, посредничества и сотрудничества наставника и его подопечного
		Гибкая форма корпоративного обучения
		Форма восхождения новых сотрудников к вершинам профессионального мастерства
	Влияние	Целенаправленное влияние зрелого носителя опыта и профессиональных качеств на лично и профессионально развивающегося человека через различные формы их совместной деятельности
		Оказание влияния на нового сотрудника путем личного примера и советов, рекомендаций и поддержки

Составлено авторами

Как показывает таблица 1, юридическая трактовка наставничества определена статей 351.8. Трудового кодекса РФ [11]. Согласно этой статье, наставничество – выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности).

Цель наставничества: создание предпосылок для раскрытия потенциала и профессионально-личностного развития сотрудников.

Специфические особенности наставничества:

- личный пример наставника;
- взаимодействие (обратная связь);
- сопровождение, оказание и получение помощи;
- обучение на рабочем месте через диалог и практическую деятельность, (педагогическая составляющая);
- передача, освоение и развитие опыта (для обеспечения преемственности и поддержки инноваций). Гармоничное взаимодействие традиций и новаций проявляется в нескольких аспектах: во-первых, традиции, передаваемые наставником, помогают поддерживать уважение к истории профессии, укреплять связь поколений, поддерживать высокий стандарт работы; во-вторых, наставляемые привносят «свежие» взгляды и креативные идеи, обогащая традиционный подход новыми актуальными возможностями;

- релевантность (передаваемых знаний и навыков запросам конкретной компании);
- персонализация (индивидуализация обучения, подхода наставника к наставляемому, учёт их интересов, предпочтений и потребностей).

Добровольность (непринудительный характер) представляет собой и особенность, и условие успешной организации наставнической деятельности.

Функции наставничества: социально-психологическая; дидактическая (обучение и образование); мотивирующая; карьерная; диссеминационная (распространение и активное освоение инновационного опыта и успешных практик); интеграционная (интеграция, сочетание и взаимодополнение форм и техник квалификационного, консультационного, методического, психологического сопровождения наставляемых), адаптивная.

В рамках наставничества наставник может предоставлять советы, делиться опытом, обучать практическим навыкам, повышать мотивацию и др. Любая форма оказываемой помощи предполагает обоюдную осознанность, осознанную компетентность.

Реализация обозначенных функций приводит к определенным результатам наставнической деятельности (табл. 2).

Таблица 2 – Особенности, функции и результат наставничества

Особенности (учитывать)	Функции (реализовывать)	Результат (получать и качественно закреплять)
наставничества		
Личный пример наставника	Мотивирующая	Расширение зоны ответственности наставников
Взаимодействие (обратная связь)	Социально-психологические	Профессиональное развитие наставляемого
Сопровождение	Интеграционная	Развитие корпоративной культуры (укрепление командного духа)
Обучение на рабочем месте	Дидактическая	Интенсивное образование наставляемого (повышение его квалификации)
Передача и освоение опыта	Диссеминационная	Взаимодействие традиций и новаций
Релевантность	Адаптивная	Позитивная социальная адаптация наставляемого (экономия ресурсов компании)
Персонализация	Карьерная	Профессионально-личностный рост наставника и наставляемого

Составлено авторами

Из таблицы 2 видим, что положительный результат наставнической деятельности выражается в профессиональном развитии, позитивной социальной адаптации наставляемого, гармоничном взаимодействии традиций и новаций, проявляющемся в синергии двух подходов, то есть комбинации традиционного опыта и современных инноваций, что позволяет преодолеть разрыв между старым и новым, эффективно сочетать лучшее из прошлого и настоящего, предоставляя возможность каждому участнику наставнической деятельности вносить вклад в общий организационный успех. Безусловно, он (успех) определяется совокупностью множества факторов, одним из них является внутренняя структура и управление, эффективное руководство и кадровая политика.

Итак, результат наставничества соответствует его реализуемым функциям и требует обязательного учета его специфических особенностей.

Исторические этапы его развития тесно связаны с современными практиками передачи опыта и воспитания новых поколений, в том числе трудовых династий, обеспечивающих преемственность поколений и сохранение профессиональных традиций в

современных условиях стремительных изменений рынка труда, появления и внедрения новых технологий.

Выводы/Заключение. Исторические корни и древние традиции наставничества (оно остается общеисторическим и социально-образовательным феноменом) продолжают жить и развиваться, подтверждая свою вечную ценность и значимость для современных организаций, не только образовательных. Прокладывая свой путь через тысячелетия и устремляясь в будущее, в современных условиях эффективно выстроенная система обучения и функционирующая система развития персонала через наставничество позволяют решать вопросы организационного развития – вопросы актуальные, комплексные.

В разные исторические периоды сохранялась основная идея наставничества – поддерживать непрерывность традиций, важность и необходимость передачи знаний и опыта от «старших» (более опытных) к «младшим» (менее опытным), что необходимо для выживания рода или племени, малого предприятия или крупной компании. Одновременно с этим менялась ориентация наставничества на решение определенных задач, на способ их решения, содержание, охват и масштаб.

В настоящее время оно стало более широким и распространяется на различные сферы, что позволяет говорить не о его узкопрофильном, а о полипрофессиональном характере. Система наставничества поддерживается на федеральном и региональном уровнях.

Наставничество, как процесс передачи и обогащения профессионального опыта, составляющая корпоративной культуры и среды, кадровая технология и форма взаимодействия менее опытного сотрудника с более опытным, входит в десятку мировых трендов развития персонала, «хитов» уникальных инструментов в руках руководителя компании. Это системный длительный, трудоемкий и психологически сложный процесс целенаправленного перехода и перевода нового сотрудника с образовательной ступени на профессиональную и/или с одного профессионального уровня на более высокий уровень.

При должной поддержке руководства, выстраивании и поддержании заинтересованности всех участников наставничества (наставничество – это не волшебная палочка, которая автоматически создает успех, эффективное наставничество требует усилий как со стороны наставника, так и со стороны подопечного [10, с. 192]) его возрождающаяся и развивающаяся практика может дать высокий социально-экономический эффект. Образовательный эффект наставничества выражается в повышении качества образования (опытные специалисты делятся своими знаниями с молодыми коллегами, помогая им освоить профессию и совершенствовать практические навыки) и поддержке талантливых работников, ускоренной интеграции в коллектив и создании благоприятных условий для его инновационного развития.

Наставничество может быть успешно реализовано в условиях высокой текучести кадров, формирования эффективной системы поддержки и развития персонала (на микроуровне), ограниченных ресурсов компании и расширения ее горизонтов (на мезоуровне), социально-политических потрясений и социально-экономической неопределенности (на макроуровне). Оно незаменимо, если речь идет о бизнесе, нацеленном на создание инноваций.

Список источников

1.Александров Д. С. К вопросу о стратегической конкурентоспособности предприятия в условиях цифровизации экономики / Д. С. Александров, Д. С. Алексеев // XXIV Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартовского государственного университета : Материалы конференции, Нижневартовск. Часть 4. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2022. – С. 9-14.

2.Валяева М. Г. Наставничество – модный тренд в образовании или осознанная необходимость / М. Г. Валяева // Инклюзивное среднее профессиональное образование: от

массовой стандартизации к массовой уникальности : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 26 марта 2024 года. – Чебоксары : Среда, 2024. – С. 57-61.

3.Гаспаршвили А. Т. Наставничество как социальный феномен : современные вызовы и новые реалии / А. Т. Гаспаршвили, О. В. Крухмалева // Народное образование. – 2019. – № 5. – С. 109-115.

4.Еремкина Т. В. Диагностика оптимизации системы управления персоналом организации / Т. В. Еремкина, Ю. В. Смолькина // Донецкие чтения 2024 : образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2024. – С. 49-51.

5.Концепция развития наставничества в Российской Федерации (одобрена Президиумом РАО 29.06.2023). – URL : https://sh6gav.edu.yar.ru/docs/2023-2024/kontseptsiya_razvitiya_nastavnichestva.pdf

6.Масалимова А. Р. Модели прошлого и современного наставничества : точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе / А. Р. Масалимова, Д. И. Баянов // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология», 2023. – 17(2). – С. 162-176.

7.Медведева Т. А. Современные системы и методы стратегического управления персоналом организации / Т. А. Медведева, Г. М. Лохонова // Современные проблемы аграрной экономики и пути их решения : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2023. – С. 412-415.

8.Павлова М. А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики / М. А. Павлова, Т. А. Медведева // Молодежь и инновации : Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.

9.Указ Президента Российской Федерации от 27.06.2022 № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника». – URL : <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202206270003>.

10.Фахретдинова М. А. Ключевые навыки профессионалов XXI века: ресурс и условие развития наставничества / М. А. Фахретдинова, Н. И. Нагимова // Наставничество : индивидуальная траектория развития профессионалов XXI века : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Ульяновск, 20 апреля 2023 г.). – Чебоксары : Среда, 2023. – С. 189-193.

11.Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации». – URL : <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411090013>.

Сведения об авторах

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Александрова Ольга Сергеевна, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

Еремкина Татьяна Викторовна, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Information about the authors

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Alexandrova Olga Sergeevna, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOU VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.

Eremkina Tatiana Viktorovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.