

УДК 378 (07)

С.В.Фролова, Н.Д.Базарнова, Н.А.Горячева

## Корпоративный менторинг как инструмент профессионального роста молодого специалиста

В статье рассматривается технология менторинга и ресурсный потенциал менторских сессий в качестве инструмента профессионального роста молодого специалиста.

Анализируется отечественный и зарубежный опыт реализации менторских программ в системе корпоративного образования. Авторы определяют менторинг как образовательную технологию, целью которой является создание условий для проектирования и реализации прозрачных карьерных траекторий молодого специалиста, обеспечения успешного входа в профессию и закрепление в ней. Обобщены и систематизированы международные стандарты менторских образовательных программ, выделены принципы менторинга, педагогические условия организации эффективного корпоративного менторинга в профессиональном пространстве образовательной организации.

Авторы анализируют принципы реализации менторских сессий во взаимодействии ментора и подопечного (менти), среди которых важное место занимают вопросы, связанные с профессиональными компетенциями ментора и условиями его мотивации.

Ключевые слова: менторинг, ментор, менти, функции, принципы мениоринга, образовательное пространство, международные стандарты менторинга

S.V.Frolova, N.D.Bazarnova, N.A.Goryacheva

## Mentoring as a technology for the professional development of a young teacher

The article deals with the technology of mentoring and the resource potential of mentoring sessions as a tool for the professional growth of a young professional.

The domestic and foreign experience of implementing mentoring programs in the system of corporate education is analyzed. The authors define mentoring as an educational technology whose goal is to create conditions for designing and implementing transparent career paths for a young specialist, ensuring a successful entry into the profession and securing in it. The international standards of mentoring educational programs are generalized and systematized, the principles of mentoring, pedagogical conditions for the organization of effective corporate mentoring in the professional space of the educational organization are singled out.

The authors analyze the principles of implementing mentoring sessions in the interaction of the mentor and the mentee, among which an important place is occupied by questions related to the mentor's professional competence and the conditions of his motivation.

Keywords: mentoring, mentor, mentee, functions, principles of mendingering, educational space, international mentoring standards

Успешный вход и закрепление в профессии молодых педагогов обуславливаются наличием системы "входа" в профессию, обеспечивающую прозрачность карьерных траекторий и присвоение профессиональных ценностей как лично значимых регулятивов в процессе развития в профессиональном пространстве. С целью обеспечения сохранности контингента молодых специалистов в профессии и построения устойчивой и эффективной системы непрерывного профессионального роста и развития его профессиональных компетенций, с одной стороны, и стимулирование построения плана профессионального развития

более опытных специалистов, с другой, - достаточно эффективна технология корпоративного менторинга.

Технология менторинга получила широкое распространение в США и странах Европейского Союза как способ содействия привлечению и удержанию сотрудников, а также культивирование своих будущих трудовых ресурсов. В США существует Публичный закон о гибкости рабочей силы (108-411), предусматривающий обучение менеджеров навыкам менторинга сотрудников.

По проведенным социологическим исследованиям корпоративный менторинг заявил себя как технология, позволяющая повысить

производительность труда и эффективность корпоративного пространства организации. Так, по исследованиям университета Пенсильвании, менти (подопечных молодых специалистов) получали повышение по карьерной лестнице в пять раз чаще, а менторов в шесть раз чаще, чем тех сотрудников, которые не участвовали в программе наставничества ни в качестве ментора, ни в качестве менти [7]. Исследование Центра творческого лидерства показали, что 77% компаний, реализующих менторинг как систему корпоративного образования, ощутили значительное сокращение “текучки” кадров. Sun Microsoft systems проводили пролонгированное исследование преимуществ корпоративного менторинга с 1996 по 2009 годы, и доказали, что рентабельность системы менторинга в организации составляет 100%. [7]. В Британском Институте по развитию персонала (CIPD) менторинг упоминается в числе важных недостающих лидерских качеств.

Профессиональная эффективность молодого специалиста обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами [1]: административное сопровождение молодого специалиста; создание условий прозрачности карьерных перспектив и траекторий профессионального роста; развитие профессиональных компетенций через включенность в профессиональные сообщества и ассоциации; развитие профессиональной мотивации - наличие факторов, условий создания устойчивой структуры профессионального мотивационного комплекса личности; создание условий успешного преодоления кризисов и барьеров в профессиональной среде.

Менторинг рассматривается как инструмент наращивания личностной зрелости кадрового резерва и его профессионального развития, встраивающийся в систему стимулирования профессионального развития и личностного роста молодого специалиста [2] и обладающий целевыми установками достижения таких результатов как:

- повышение качества профессиональной педагогической деятельности молодого специалиста;
- адаптированность и «включенность» молодого специалиста в профессиональную среду;
- формирование интенции профессионального самосовершенствования у молодого специалиста;
- предотвращение оттока из образовательной организации перспективных молодых специалистов;
- формирование устойчивой мотивации молодых специалистов к трудовой деятельности по выбранной специальности.

Менторинг выполняет несколько функций:

развитие компетенций, личностное развитие, развитие отношений. Основные цели внедрения и развития системы менторинга в организациях связаны с их потребностью кадрового омоложения и создания команд изменений, благодаря которым в пространство организации будут привнесены новые решения и идеи, определяющие магистральные направления развития организации на новых этапах ее существования. Таким образом, философия менторинга как инструмента профессионального роста молодых специалистов связана, прежде всего, с преобразованием личности сотрудника, рабочей среды и профессионального сообщества организации в целом.

Задачами корпоративного менторинга является адаптация сотрудников в профессиональной среде, развитие навыков проектного управления, реализация профессионального потенциала менти, формирование мотивации к профессиональному саморазвитию. Инициацией менторинга и построение его системы являются потребности организации в обновлении профессионального коллектива, передачи профессионального опыта зрелыми сотрудниками молодому поколению профессионалов, создание новых этапов траектории профессионального роста и плана профессионального развития для зрелых сотрудников.

Директор Международного университета GlobalCoaching Александра Прицкер в своем докладе на конференции “GlobalMentori” (13-14 ноября 2017 года, г. Москва) выделила следующие ключевые моменты [3], значимые для организации системы корпоративного менторинга:

1. Четкое определение цели;
  2. Проектирование плана, эффективность которого возможно измерить;
  3. Инициатива внедрения системы менторинга в организации должна идти сверху вниз (необходима поддержка лидера организации);
  4. Оценка зрелости организации для внедрения системы корпоративного менторинга;
  5. Определение целевой аудитории – кто именно является менти;
  6. Создание процесса для выбора соответствующих менторов;
  7. Концентрация на расстановке отношений, при которых выгоду и пользу извлекает и младшее поколение, и старшее;
  8. Определение четких правил и соблюдение их (частота встреч, менторских сессий, сроки обсуждения, способы связи ментора и менти);
  9. Внедрение современных технологий в связи ментора и менти (“TED-менторинг”);
  10. Определение и постановка конкретных целей и задач для менти и совместно с менти.
- Международные стандарты программ менторинга обладают схожими позициями: яс-

ность цели, обучение и инструктаж, процесс отбора и подбора пар “ментор-менти”, процесс измерения и анализа результатов менторинга, высокие этические принципы, администрирование и поддержка менторинга.

Существует риск формального подхода к организации наставничества в профессиональной среде. Для преодоления такого риска необходимо предусмотреть ряд принципов и условий:

1. Необходимо развитие коммуникативных навыков у ментора;

2. Создание единой платформы взаимодействия (естественная среда работы ментора и менти);

3. Акселерационные программы (годовой план с целями и алгоритмом их достижения)

4. Возможность «проб» взаимодействия друг с другом;

5. Реалистичная оценка ресурсов ментора;

6. Отсутствие конфликта интересов - начальник не может быть ментором. В исследованиях описано такое явление в корпоративном образовании как эффект “тройного обучения”, заключающийся в том, что непосредственный начальник (сектора среднего менеджмента) обучает своего подчиненного, руководствуясь определенными рамками с целью того, чтобы он никогда не развил компетенции в той степени, которые позволят ему занять место начальника.

7. В кругу равных по принципу “равный равному” – отсутствие приказов, взаимообобщение.

8. Смена ролей ментора и менти – в определенный момент менти просвещает ментора. Эффективность менторинга не определяется возрастными характеристиками ментора и менти. Иногда менторинг может носить реверсивный характер.

Менторинг как технология корпоративного образования наиболее развит в крупных развивающихся международных, иностранных и российских компаниях, где наставничество реализуется в естественном режиме и является неотъемлемой частью обучения новых специалистов и подготовки кадрового резерва.

Существует несколько подходов к моделированию корпоративного менторинга. Так, например, рефлексивная модель, которая представляет несколько взаимоопределяемых и логичных фаз, конечным результатом которой является создание команды изменений в организации.

Первая фаза – обучение наставников. Фаза включает развитие компетенций по осуществлению менторских сессий, реализации основных фаз наставничества, подходов к взаимодействию с менти в системе корпоративного образования; проектирование плана развития ментора, в котором наставничество

является его неотъемлемой частью. Важной задачей на данной фазе является создание условий для развития устойчивой мотивации ментора в наставнической деятельности.

Вторая фаза – сопровождение и поддержка менти-диагностика кризисов и барьеров у менти в профессиональной среде, помощь в преодолении существующих кризисов, составление плана развития менти. Наставник совместно с менти раскрывает профессиональный и личностный потенциал менти.

Третья фаза – сбор обратной связи, как процесс, предполагающий оценку эффективности менторских сессий менторов и рефлексии менти.

Модель предполагает ежемесячные встречи менторской пары лично или в режиме онлайн общения (e-mentoring) длительностью два года.

Вторая модель менторинга условно названа “Встречи по пятницам” и предполагает следующие ключевые элементы:

1. Знакомство с профессиональными функциями в практической профессиональной деятельности, осуществляемой совместно с наставником.

2. Демонстрация профессионального стиля и лидерства как создание предпосылок для развития профессиональных и лидерских качеств у менти.

3. Q and A беседа (вопрос-ответ).

Модель предполагает еженедельные традиционные встречи длительностью 1,5-2 часа наставника и менти.

Менторинг рождает двусторонние эффекты и для ментора и для менти. Такими эффектами для менти будет получение экспертных консультаций по культурным особенностям организации, построению карьеры в организации, успешных карьерных траекторий, определению областей развития менти [4]. Для наставника менторинг позволяет усилить свои компетенции в области наставничества за счет обратной связи, развить навыки коммуникации и персональный стиль лидерства (self-awareness).

Проблема оценки качества системы корпоративного менторинга заключается в сложности феномена самого процесса менторинга. В оценочном аппарате эффективности системы менторинга лежат следующие критерии:

- “удержание” менторов в системе после завершения менторского цикла

- продолжение менторской деятельности длительный период;

- желание стать менторами у потенциальных менторов;

- логичность процесса – завершенность менторских сессий;

- достижение позитивных результатов (изменений) в профессиональной деятельности

- развитие профессиональных компетенций менти;
  - сплоченность профессиональной команды менторов и менти;
  - наличие “рейда преемничества”;
  - уменьшение оттока педагогических кадров из образовательной организации;
  - выход на иной уровень самореализации
- развитие социальной ответственности в корпоративной среде.

Учитывая особенности и принципы организации менторинга в образовательной ор-

ганизации, с уверенностью можем утверждать, что менторинг - эффективное средство реализации задач любой организации различных уровней. При правильной организации менторинга формируется положительная мотивация к работе, устанавливаются доверительные отношения между субъектами профессионального пространства, в большей степени развиваются интегративные характеристики коллектива и как следствие, существенно повышается качество образования.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Илалтдинова Е.Ю. Институт двойного наставничества – основа механизма постдипломного сопровождения целевой подготовки педагога / Е.Л. Родионова, Е.Ю. Илалтдинова, С.В. Фролова // Нижегородское образование. 2017. № 2. С.85-92.
2. Илалтдинова Е.Ю. Особенности организации постдипломного сопровождения выпускников программы целевого обучения в контексте сопровождения жизненного цикла профессии педагога / Е.Ю. Илалтдинова, С.В. Фролова, И.Ф. Фильченкова // Вестник Мининского университета. 2017 № 3 (20). С.2
3. Прицкер А. Путешествие в менторинг. Руководство по раскрытию внутренних ресурсов. 2017.
4. Фролова С.В. Проблемы и зарубежный опыт технологизации наставничества в профессиональном развитии педагога / Илалтдинова Е.Ю., Фролова С.В. // Проблемы современного педагогического образования. 2016. № 53 С.17
5. Ilaltdinova E.U., Lebedeva I.V., Arifulina R.U., Aksenov S.I., Frolova S.V. Methodology for Collaborative Management: A. Makarenko and I. Adizes / E.U. Ilaltdinova, I.V. Lebedeva, R.U. Arifulina, S. I. Aksenov, S.V. Frolova// International Review of Management and Marketing, 2016
6. Garvey, R., The mentoring / counseling / coaching debate: call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? Development and Learning in Organizations, 2004. 18(2): p. 6-8.
7. Mentoring on the crossroads of education, business and community. Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring\\_at\\_the\\_crossroads\\_of\\_education\\_business\\_and\\_community/\\$FILE/15011385340\\_Mentoring%20at%20the%20Crossroad\\_CV0116.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring_at_the_crossroads_of_education_business_and_community/$FILE/15011385340_Mentoring%20at%20the%20Crossroad_CV0116.pdf) (Дата обращения: 13.12.2017)
8. M. Bruce and J. Bridgeland, “The Mentoring Effect: Young People’s Perspectives on the Outcomes and Availability of Mentoring,” MENTOR: The National Mentoring Partnership, 2014.
9. D.B. Baker and C.P. Maguire, “Mentoring in Historical perspective,” in D.L. DuBois and M.J. Karcher (Eds.), Handbook of youth mentoring, 2005.
10. G. McCarthy David Clutterbuck, mentoring and coaching: a commentary Режим доступа: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1379&context=gsbpapers> (Дата обращения: 13.12.2017)

## REFERENCES

1. Ilaltdinova E.YU. Institut dvojnogo nastavnichestva – osnova mekhanizma postdiplomnogo soprovozhdeniya celevoj podgotovki pedagoga/ E.L. Rodionova, E.YU. Ilaltdinova, S.V. Frolova// Nizhegorodskoe obrazovanie. 2017. № 2. S.85-92.
2. Ilaltdinova E.YU. Osobennosti organizacii postdiplomnogo soprovozhdeniya vypusknikov programmy celevogo obucheniya v kontekste soprovozhdeniya zhiznennogo cikla professii pedagoga/ E.YU. Ilaltdinova, S.V. Frolova, I.F. Fil'chenkova// Vestnik Mininskogo universiteta. 2017 № 3 (20). S.2
3. Pricker A. Puteshestvie v mentoring. Rukovodstvo po raskrytiyu vnutrennih resursov. 2017.
4. Frolova S.V. Problemy i zarubezhnyj opyt tekhnologizacii nastavnichestva v professional'nom razvitii pedagoga/ Ilaltdinova E.YU., Frolova S.V. // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2016. № 53 S.17
5. Ilaltdinova E.U., Lebedeva I.V., Arifulina R.U., Aksenov S.I., Frolova S.V. Methodology for Collaborative Management: A. Makarenko and I. Adizes / E.U. Ilaltdinova, I.V. Lebedeva, R.U. Arifulina, S. I. Aksenov, S.V. Frolova// International Review of Management and Marketing, 2016
6. Garvey, R., The mentoring/counselling/coaching debate: call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? Development and Learning in Organizations, 2004. 18(2): p. 6-8.
7. Mentoring on the crossroads of education, business and community. Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring\\_at\\_the\\_crossroads\\_of\\_education\\_business\\_and\\_community/\\$FILE/15011385340\\_Mentoring%20at%20the%20Crossroad\\_CV0116.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring_at_the_crossroads_of_education_business_and_community/$FILE/15011385340_Mentoring%20at%20the%20Crossroad_CV0116.pdf) (Дата обращения: 13.12.2017)
8. M. Bruce and J. Bridgeland, “The Mentoring Effect: Young People’s Perspectives on the Outcomes and Availability of Mentoring,” MENTOR: The National Mentoring Partnership, 2014.
9. D.B. Baker and C.P. Maguire, “Mentoring in Historical perspective,” in D.L. DuBois and M.J. Karcher (Eds.), Handbook of youth mentoring, 2005.
10. G. McCarthy David Clutterbuck, mentoring and coaching: a commentary Режим доступа: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1379&context=gsbpapers> (Дата обращения: 13.12.2017)

### Информация об авторах:

**Фролова Светлана Владимировна**  
(Россия, Нижний Новгород)

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
общей и социальной педагогики  
ФГБОУ ВО «НГПУ имени Козьмы Минина»  
Эл. почта: lgeniy87@mail.ru

### Information about the authors:

**Frolova Svetlana Vladimirovna**  
Russia, Nizhny Novgorod

PhD in Pedagogy, Associate professor of the Department  
of General and Social Pedagogy  
NGPU named after Kozma Minin  
E-mail: lgeniy87@mail.ru

**Базарнова Надежда Дмитриевна**  
(Россия, Нижний Новгород)  
Преподаватель кафедры общей и социальной  
педагогике  
ФГБОУ ВО «НГПУ имени Козьмы Минина»  
Эл. почта: nadyafedyakova@mail.ru

**Горячева Наталья Александровна**  
(Россия, Нижний Новгород)  
Магистрант 2 курса  
ФГБОУ ВО «НГПУ имени Козьмы Минина»  
Эл. почта: natali-2011ag@mail.ru

**Bazarnova Nadezhda Dmitrievna**  
(Russia, Nizhny Novgorod)  
Lecturer of the Department of General and Social  
Pedagogy  
NGPU named after Kozma Minin  
E-mail: nadyafedyakova@mail.ru

**Goryacheva Natalia Alexandrovna**  
(Russia, Nizhny Novgorod)  
Master of 2 course  
NGPU named after Kozma Minin  
E-mail: natali-2011ag@mail.ru