

УДК 331; 658.3



М.В. Кларин

Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века

В статье анализируются современные методы наставничества в организациях. Проводится сравнение актуальных практик с опытом наставничества как способа адаптации кадров в организациях СССР. Предпринимается попытка теоретического осмысления современного наставничества на основе многочисленных практических примеров. В результате анализа автор делает вывод о том, что наставничество является действенным и значимым механизмом воспроизводства кадрового потенциала организации, производственного опыта, а также представляет собой одну из основ корпоративной культуры.

Ключевые слова: наставничество, предприятие, адаптация, корпоративная культура, инструменты, *buddying*, развивающая командировка, опыт, компетенции, знания, навыки.

Наставничество широко применялось в отечественной производственной традиции. С представлениями о наставничестве были связаны свои стереотипы. Если представить их в виде кинофильма, получится примерно следующая картина. Молодой рабочий приходит на производство. Ему назначают опытного, обычно пожилого наставника из числа опытных, квалифицированных рабочих, много лет работающих на этом предприятии. Сюжет может осложняться незрелостью, неготовностью молодого рабочего принять на себя полную ответственность за свою работу, производственные показатели. Однако доброжелательная и строгая настойчивость опытного мастера делают свое дело: молодой рабочий постепенно входит во вкус квалифицированного труда, осваивает секреты мастерства. Но вот на предприятии возникает прорыв, и тут молодой рабочий находит возможность проявить себя — выполняет ответственное производственное задание, проявляя полученные рабочие навыки. Сюжет заканчивается радостью Мастера за своего ученика, гордостью ученика за с честью выполненное задание, и, наконец, одобрением дружного коллектива, в который вливается молодой рабочий (комментарий 1).

Отбросив иронию, скажем: основные элементы этой картины со временем не устарели. Однако современное производство меняет контекст и характер наставничества, придает ему новые черты. Анализу особенностей современного наставничества посвящена эта статья-исследование, написан-

ная прежде всего на опыте организаций-лидеров российской экономики XXI века.

В современной практике у понятия «наставничество» немало описаний и определений. Приведем некоторые из них.

«Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника — менее опытному». «Наставничество — форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации) [1].

«Наставничество — это способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области» [2].

Наставничество — это образовательный процесс на рабочем месте. Задачи наставника: профессиональное развитие (передача стандартов, знаний, навыков, помощь в освоении нового опыта, развитие мотивации); социокультурная адаптация (трансляция корпоративной культуры, ее ценностей, норм и правил). «Наставничество — это не только система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников. Это еще и часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения». «Развитая система наставничества — это хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, это мотиватор современных молодых сотрудников, чья профессиональная жизнь будет проходить в экономике знаний [3].

Приведенные характеристики наставничества частично отвечают традиционному опыту, и в то же время есть стремление учесть особенности динамично меняющейся производственной и организационной среды. В описаниях и определениях общее то, что речь идет о способе передачи знаний и навыков от опытного сотрудника, различия связаны с тем, что из передаваемого в наставничестве считается приоритетным: делается ли акцент на передаче устоявшегося конкретного профессионального опыта (знаний, навыков), учитывается ли фиксация инновационных достижений, передается ли более широкий опыт жизни организации (нормы и правила корпоративной культуры)?

Терминология наставничества. В принятом речевом обиходе слово *наставник* — одновременно общеупотребительное понятие и термин, обозначающий роль сотрудника организации, который берет на себя ответственность за передачу опыта менее опытному сотруднику или стажеру. В международных компаниях часто употребляется слово «*ментор*» (от англ. *mentor* — наставник).

Для второго участника отношений наставничества есть много названий. В их число входят как официальное (но не слишком практичное) обозначение «лицо, в отношении которого осуществляется наставничество», более короткие формальные обозначения — «наставляемый», «подопечный», «молодой специалист», «стажер», «интерн», так и неформальные, но употребляемые в практике — «новичок», «подшефный», «протееж», и так далее (комментарий 2).

В исследовании профориентационного наставничества отмечается: «Наставник ведет за собой, он должен быть погружен в ту среду, в ту деятельность, в которую вводит подшефного. Педагог в ряде случаев может оказаться теоретиком, коуч вообще не обязан быть просвещен в тех

сферах, к свершению в которых он толкает клиента, его задача — мобилизовать внутренние резервы последнего и создать у него установку на активную деятельность по достижению своих целей. Наставник же в большинстве случаев должен являть собою ролевую модель, пример для воспитанника как в деятельности, декларируемой как основная для освоения под руководством наставника, так и в сферах, связанных с основной косвенно» [4].

Наставничество в широком спектре

Наставничество — для новичков или для каждого?

Практика наставничества как работа с начинающими/новыми сотрудниками отражает давнюю традицию и сейчас является наиболее распространенной. Однако в современных динамичных организациях развивается и такая практика наставничества, которая охватывает не только новых сотрудников, но в идеале — всех. Интересен опыт организаций, в которых наставничество развернуто как широкая практика подготовки и развития кадров, которая охватывает школьников, студентов и сотрудников компании.

Наставничество используется в обучении/развитии разных категорий сотрудников (включая будущих сотрудников!) и с различными целями:

- со старшеклассниками — для целей профориентации;
- со студентами-стажерами — для задач углубления профессионального образования и подготовки к возможной будущей профессиональной специализации;
- с новыми сотрудниками — для задач адаптации в компании, ускоренного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим;
- с руководителями — для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления. В этом случае часто употребляется обозначение «менторинг» (от англ. mentor — наставник).

Особенность практики наставничества в организациях-лидерах отраслей России состоит в том, что она охватывает всех руководителей на всех ступенях управленческой иерархии.

Пример. Опыт РусГидро. В практике РусГидро выделены восемь типов ситуаций наставничества и соответствующих ролей наставника. 1. Педагог-наставник: реализует деятельность по обучению всех целевых групп наставляемых. 2. Эксперт-наставник: реализует деятельность по оценке и сопровождению кандидатов в кадровый резерв, а также будущих работников компании. 3. Консультант-наставник: реализует роль научного руководителя / научного консультанта для групп резервистов, для студентов и волонтеров детских домов. 4. Технолог-наставник: осуществляет обучение в учебных центрах Корпоративного университета. 5. Руководитель-наставник: реализует привычную для деятельности функцию обучения на рабочем месте. 6. Визионер-наставник: работает с топ-менеджментом. 7. Специалист-наставник: реализует привычную для деятельности функцию обучения на

рабочем месте в узкой профессиональной области. 8. Волонтер-наставник: реализует мероприятия по социальной адаптации и сопровождению детей-сирот.

Пример. Стандарт наставничества Сбербанка. Особенность практики наставничества в Сбербанке России в последние годы состоит в том, что она охватывает всех руководителей на всех ступенях управленческой иерархии. С 2015 года в Сбербанке России действует корпоративный стандарт наставничества. В нем определены основные этапы и элементы взаимодействия наставника и подопечного, методология развития подопечного в процессе наставничества. Наставничество в Сбербанке строится и отслеживается в трех ракурсах: как система работы, как бизнес-процесс организации и как процесс взаимодействия наставника и подопечного. Каждый руководитель Банка выступает в роли наставника для своих подчиненных; наставники проходят обязательную подготовку в Корпоративном университете по инструментам индивидуального развития сотрудников. Организационную и методическую поддержку обеспечивает департамент по работе с человеческими ресурсами.

Согласно стандарту наставничества, наставничество — это «процесс передачи знаний, навыков, опыта и элементов корпоративной культуры от руководителя подчиненному, а также регулярная деятельность каждого руководителя Банка по отношению к подчиненным. Наставник — это каждый линейный руководитель Банка, который осуществляет развитие непосредственных подчиненных. Подопечный — это подчиненный сотрудник Банка, которому необходимо развитие через передачу опыта, знаний непосредственного руководителя».

В каждой организации наставничество имеет свои особенности, и его описание уточняется.

Особенности обучения в ходе наставничества

В работе наставника сочетается постановка перед наставляемым учебно-производственных задач, превращение рабочих задач в обучающие и развивающие. Производственный характер задач — это условие, рамка, в которой действует наставляемый; в то же время выполнение рабочих задач сопровождается поддержкой наставника, который информирует, отслеживает, обучает, контролирует, дает обратную связь и мотивирует, воодушевляет своего подопечного.

Наставничество как адаптация: мы не бросаем новичков в свободное плавание

Вице-президент ЕВРАЗ по персоналу Наталья Ионова говорит: «Мы не бросаем новичков в свободное плавание. Институт наставничества — важная часть комплексной программы обучения и адаптации молодых сотрудников. Как бы мы ни ценили и ни радовались юным кадрам, мы очень дорожим опытными профессионалами и стремимся сохранить их опыт внутри компании и создать все условия для того, чтобы они хотели и могли им делиться с молодежью <...> мы открыли “Школу главного специалиста”, которая позволяет закрепить молодежь за опытными сотрудниками» [5].

В холдинге ЕВРАЗ на Высокогорском горно-обогатительном комбинате (ВГОК, город Нижний Тагил) Институт наставничества действует несколько де-

сятков лет. Он помогает сохранять преемственность поколений на предприятии, способствует адаптации и развитию творческого потенциала молодых специалистов, совершенствует профессиональные качества опытных работников. В частности, в 2012 году на комбинат пришли работать 180 выпускников высших и специальных учебных заведений, практически за каждым закреплен опытный наставник. Всего на ЕВРАЗ ВГОКе трудится около 1,6 тысяч молодых сотрудников в возрасте до 30 лет [6].

Одной из примет усиленного внимания организации к развитию наставничества является специальное выделение административного и финансового ресурса для поддержки наставничества.

Пример. Наставничество на Новокуйбышевском нефтеперерабатывающем заводе (Роснефть). Говорит директор по кадрам и быту АО «НК НПЗ» Алла Помогайбина: «Передача знаний от более опытных работников к новичкам существовала на нашем предприятии всегда, но в июне прошлого года была внедрена новая программа — Программа наставничества и развития рабочих ресурсов, то есть наставники получили официальный статус. Если раньше одного работника за другим закрепляли на словах, сегодня опытному работнику предоставляется официальная возможность передать свои знания и опыт новичкам. Через шесть месяцев молодой работник сдает тесты, и если результаты положительные, его наставник получает материальную мотивацию. Так же, как за победы воспитанника в конкурсах профессионального мастерства» [7].

Наставничество в государственных органах

Наставничество стало признанным инструментом кадровой работы в органах государственной службы и других государственных организаций. В государственных организациях наставничество регламентируется принятием соответствующих документов — приказов и положений, которые задают прежде всего нормативно-правовую базу наставничества. Обычно наставничество осуществляется по отношению к вновь поступившим на службу, его основная цель — оказание помощи в профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, воспитание дисциплинированности [8], эффективная адаптация стажеров, их быстрое профессиональное становление в организации [9].

Историческая справка. Русский «Воинский устав о пехотной строевой службе» середины XIX века, в частности его первая часть «Рекрутская школа», устанавливал период одиночного обучения продолжительностью в 6 месяцев. В первый месяц молодого солдата поручали «дядьке», который в течение первых двух недель был обязан приучить его соблюдать опрятность в одежде, уметь отдавать честь при встрече с начальниками.

Пример. Наставничество в системе МВД. Наставничество в органах внутренних дел «представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников органов, подразделений, учреждений системы МВД России по подготовке сотрудников (стажеров) к самостоятельному выполнению служебных обязанностей» [10].

Пример. Наставничество на гражданской службе. Организация и внедрение наставничества на гражданской службе предполагает реализацию четырех этапов: 1. Организация наставничества; 2. Назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество; 3. Прохождение наставничества; 4. Завершение наставничества.

На первом этапе для организации наставничества могут создаваться специализированные структуры (совет или комиссия — в тех случаях, когда число наставников превышает десять человек) либо определяться ответственные лица; принимаются необходимые документы, определяются ответственные за организацию и руководство наставничеством, выбираются формы наставничества. Для новых сотрудников органов госслужбы рекомендовано составлять пособие «Первые шаги в (наименование государственного органа)». В пособии приводится пошаговая инструкция по оформлению необходимых документов и необходимые фактические сведения о новом месте работы. На втором этапе для наставляемых подбираются наставники из того же или смежного структурного подразделения, в некоторых случаях — опытные бывшие работники, уволенные в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе. На третьем этапе реализации наставничества в числе рекомендуемых типовых *инструментов* наставничества используются: интернет-форумы, включающие список задаваемых вопросов, организация рабочего места наставляемого в одном кабинете с наставником, методы проектного наставничества, «обучение действием» (групповая работа над обучающими проектами-заданиями), специальные учебные проекты-кейсы (как правило, однодневные, которые для своих студентов-стажеров формирует третья сторона — вуз, работающий в партнерстве с организацией, — так называемые «партнерства по передаче знаний»), индивидуальные занятия, которые предполагают обязательное совместное выполнение служебных обязанностей наставника и наставляемого. Завершение наставничества включает подведение итогов и получение обратной связи от участников процесса наставничества. По итогам работы наставник составляет формализованный отчет, в свою очередь, отчет составляет и наставляемый [11].

В документах российских государственных организаций отражена прежде всего формальная сторона наставничества. В мировой практике наставничества есть и другой подход, в котором наставничество представлено и инструментально описано как составляющая корпоративного духа.

Пример. Наставничество в армии США. В Наставлении для сержантского состава Армии (США, 2002) говорится: «Из понятий, связанных с лидерством, наставничество, пожалуй, вызывает наибольшее недопонимание. <...> Наставничество — это добровольные развивающие взаимоотношения между опытным человеком и человеком, обладающим меньшим опытом. <...> Заметьте, что нет таких конкретных действий, которые принадлежали бы исключительно наставничеству. Понятие “наставничество” часто включает широкий набор действий, которые вне наставнических отношений входят в состав обучения, тренерства, создания ролевого образца, наставления и руководства <...> Наставничество — это неформальное, личное, проактивное обязательство помогать развитию солдат».

В «Руководстве по наставничеству для офицеров» (2015) говорится: «Наставничество важно! Важно потому, что оно формирует как настоящее, так и будущее нашей Армии. Оно важно потому, что мы по своей природе социальные существа и нуждаемся в общении друг с другом. Оно важно потому, что, как сталь затачивает сталь, так и профессионалы становятся более смертоносными и мощными, когда они подпитывают друг друга». В документах армии США подчеркивается неформальный характер наставничества.

Положения о наставничестве приняты и утверждены во всех ключевых государственных органах, таких как органы МВД России, Министерство юстиции Российской Федерации и Федеральная служба судебных приставов, органы Федеральной таможенной службы Российской Федерации и др. Перспективно развитие практики наставничества в Российских Вооруженных силах [12].

Система и культура наставничества

Нередко основным признаком внедрения наставничества считают утвержденный приказом руководства документ — Положение о наставничестве. Однако признаки того, что система наставничества в организации реально работает, этим не ограничиваются. Помимо наличия нормативно-правовой базы в число основных признаков реально работающей системы наставничества входят следующие.

- В организации регулярно действует *организационный механизм*, обеспечивающий подбор наставников, контакты наставников и их подопечных.
- В организации есть *требования-стандарты* наставнической работы.
- В организации есть практика *подготовки наставников* (внутренняя или с привлечением внешних специалистов), которая опирается на требования-стандарты.
- В организации сформулированы и приняты *ключевые показатели эффективности* (КПЭ) наставника.
- В организации действует *система стимулирования наставников* (на основе КПЭ).

Важное добавление к этому перечню — идея о том, что правильно организовать наставничество возможно только при условии, если в компании имеется *система описаний работы* в виде «требуемой модели поведения» (ТМП) или стандартизированной работы (СР) [13] (комментарий 3).

Пример. Наставничество в компании СИБУР. В СИБУРе есть понятие «Стандарт работы руководителя». В практику развития руководителей компании входят две области (в компании их называют векторами развития): 1) управление эффективностью и 2) развитие людей. Эта практика оформлена в коэффициенты показателей эффективности, по которым оценивается результативность работы руководителей. Область «развитие людей» охватывает наставническую работу с сотрудниками, включая развитие нижестоящих руководителей, и опирается на корпоративный стандарт.

Развитие руководителей понимается как: 1) расширение кругозора и навыков управления через совместную работу над проблемами, генерацию идей; 2) навык руководителя «видеть» людей и их зоны развития; 3) расширение репертуара взаимодействия руководителя с командой. Развитие опирается на мотивацию всех участников процесса. Компания обеспечивает ее трехсторонне: 1) поощряет готовность руководителей делиться знаниями и опытом, вкладываться в развитие людей; 2) поддерживает желание сотрудников с потенциалом учиться новому; 3) поддерживает снятие формальных барьеров, диалог.

Форматы развития — мастерские «Диалоги об управлении и лидерстве», которые проходят в группах по 5–7 человек. Тематика мастерских охватывает актуальные вопросы управления. В их числе: эффективная команда, мотивация персонала, как реагировать, когда ставят дополнительные задачи в условиях сильной загруженности, эффективное планирование рабочего процесса в условиях дефицита времени и ресурсов, расстановка приоритетов, как не попасть в «ловушку» к своим подчиненным, советы для вновь назначенных руководителей, анализ личной эффективности и инструменты самоконтроля, инструменты постановки задач подчиненным и другое.

Из опыта известно, что стандартизованные системы описания работы есть не во всех организациях и не для всех должностей. В этих случаях наставничество также работает, однако с поправкой на то, что наставник может передавать подопечному свою собственную версию требуемой модели поведения, которую он или она сформировал(а) в своем опыте работы.

Наставничество в agile-проектах

Особый вариант наставничество приобретает в условиях современных инновационных производств, развития организации в духе *непрерывного обновления* (от англ. agile — быстрый, проворный). В agile-проектах наставничество не может ориентироваться на четко сформулированные стандарты работы, так как их выработка происходит по ходу самой работы. Наставничество осуществляется в рамках проектных кросс-функциональных команд без иерархических взаимоотношений. Проектные команды являются одновременно создателями и носителями опыта, их участники осуществляют взаимное наставничество.

Внутренняя мотивация и внешнее поощрение. Ключевую роль в успехе наставничества наряду с квалификацией наставника играет неформальная сторона взаимодействия, основанного на доверительных, эмоционально окрашенных отношениях, внутренней мотивации и заинтересованности наставника. Наставничество можно вызвать к жизни административными мерами — приказом или материальным стимулированием, но внешнее стимулирование не поможет успеху, если отсутствует внутренняя мотивация.

Наставничество — это во многом призвание, и в то же время — это труд. Поэтому в организациях специальное внимание обращают на поощрение работы наставников, компенсацию затраченных усилий и времени. В числе способов поощрения, компенсации и стимулирования: некоторое сокращение плановых производственных показателей, связанное с выделением времени на наставничество, премирование за успешную наставническую работу, моральное поощрение — например, публикация успешного опыта, присвоение почетного статуса.

Пример. Наставничество в РусГидро. В холдинге РусГидро наставничество включено в общую корпоративную программу опережающего развития кадрового потенциала компании «От Новой школы к рабочему месту». В рамках этой программы отдельное направление — адаптация и развитие молодых специалистов, принятых на работу в РусГидро, организация системы наставничества и передачи знаний, формирование эффективной среды развития компетенций. Работа наставников поощряется: с 2010 года в подразделениях организации (ГЭС) в коллективных договорах предусмотрено поощрение за наставническую деятельность.

Наставничество в условиях дефицита квалифицированных кадров

Несмотря на формальный характер положений о наставничестве, ключевым условием успеха становится реальная обстановка доверия и уважения и одновременно требовательности. Дух наставничества не создается приказом, утверждающим положение о наставничестве в организации. Важно развитие и поддержание *культуры наставничества* в организации.

Пример. Развитие культуры наставничества в Сбербанке России. Развертывание культуры наставничества было начато с 2014 года. Первоначально работа наставников строилась как формализованная практика наставничества. К концу 2016 года стала актуальной следующая ступень в развитии культуры наставничества: преодолеть миф, что наставничество — это индивидуальная работа с кем-то одним из подчиненных. Необходимо переопределить наставничество, укоренить идею *наставничества на каждый день*, встроить наставничество в *повседневное управление*.

Наставничество особенно актуально в условиях интенсивно обновляющегося кадрового состава организаций, дефицита. Особое значение приобретает наставничество в ситуациях дефицита квалифицированных кадров и/или потребности в их оперативном восполнении.

Пример. Разработка системы наставничества на основе исследований. Наставничество и экспертные сообщества. Этот опыт описывают исследователи Ирина Александрова и Алексей Емельянов [14]. Компания «Х» — один из ведущих отечественных производителей молочной продукции, крупнейший производитель творога в Российской Федерации. Компания 18 лет на рынке, 14 отделов дистрибуции поставляют продукцию в 10 000 магазинов в 36 регионах России. Компания внедряет международные стандарты производства, разрабатывает и выводит на рынок инновационные продукты. Производственные площадки расположены вдали от крупных городов в районах с развитой сырьевой базой, низкой конкуренцией за молоко со стороны других крупных производителей (Danone, Wimm-Bill-Dann). Проблема обеспеченности квалифицированными кадрами — одна из основных на каждом из заводов, 76% сотрудников в должности «мастер» не имеют профильного «молочного» образования, среди рабочих должностей этот показатель достигает до 95%. Фактически каждого нового сотрудника необходимо обучить с нуля основам профессии. Необходима система обучения через наставничество. Специалисты-консультанты провели исследование-разработку. Они организовали выявление актуальных областей экспертизы для каждой производственной площадки, реальных экспертов в каждой из областей экспертизы, построили индивидуальную «карту знаний» каждого эксперта, оценили вклад существующих экспертных сообществ в решение сложных профессиональных задач, получили рекомендации по кадровому составу действующих сообществ, диагностировали потребность в создании экспертных сообществ в актуальных областях знаний и получили рекомендации о составе экспертов в этих сообществах. Наставничество в компании получило серьезные обоснования, подкрепленные данными исследований. В компании были разработаны регламенты процесса наставничества в дирекции производства. Мастера прошли тренинги развития навыков передачи знаний и являются наставниками. Созданы методические пособия для наставников, сформированы комплекты материалов (адаптационная книга, методички, памятки), которые наставник использует для обучения сотрудников.

Наставничество: идеология, технология, культура

Опыт Сбербанка. Анализ вовлеченности показал корреляцию между наставническим стилем работы руководителей и вовлеченностью сотрудников, эффективностью их работы. В опыте наставничества Сбербанк важны две ключевые области: идеология и технология.

Суть *идеологии наставничества* в том, что каждый руководитель отвечает за развитие каждого своего сотрудника. Важно непрерывное развитие, так что наставничество не дискретная встреча, а непрерывный мониторинг и обратная связь. Наставник в свою очередь запрашивает свою команду подчиненных о целях развития для себя. Управление работой руководителя по развитию подчиненных и саморазвитию осуществляется через ИПР, чек-листы, постановку целей. Работа

руководителя по развитию себя и подчиненных отслеживается и замеряется через опросы сотрудников — сейчас таким образом удается отслеживать 5000 руководителей, — учитывается в его KPI (англ. Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности, сокращенно КПЭ).

Технология наставничества обеспечивается специальной работой по подготовке наставников. С конца 2014 года до середины 2016 года 12 тысяч руководителей прошли программу подготовки наставников по модели компетенций Сбербанка. После программы участники-руководители отрабатывали наставничество на одном из подчиненных: строили план, график встреч, применения инструментов наставничества. В организации есть Стандарт по наставничеству, а также Книга наставника Сбербанка с описанием инструментов наставничества.

В разных территориальных банках в регионах России практика наставничества может отличаться по конкретным особенностям. Например, в одном из банков председатель правления выдвинул лозунг: «Мы все — наставники!». В другом банке создали и поместили на внутренний сервер календарь с графиком работы наставников. В некоторых банках на внутренних порталах размещены дневники наставников.

Наставничество и «критические знания»

В корпоративной среде наставничество, как и другие практики обучения и развития (тренинг, коучинг), охватывает ситуации, когда сотрудник осваивает новый для него функционал, изменившиеся требования к текущей должностной позиции, готовится к переходу на новую карьерную ступень. Это относится и к специалистам, и к менеджерам всех уровней, вплоть до высшего.

Однако как быть в ситуациях, когда носители ценного, критически важного опыта немногочисленны, уникальны, и с их уходом их некому становится заменить?

Такая ситуация возникла в начале 2010-х годов в Росатоме на предприятиях машиностроительного холдинга ОАО «Атомэнергомаш». Обнаружилось, что обладатели некоторых уникальных технических компетенций, в частности уникальных видов сварочных работ, критически важных для выполнения оборонных заказов, находятся в критическом возрасте и их некем заменить.

«Мост поколений». Как управленческое решение проблемы смены поколений и передачи знаний в ОАО «Атомэнергомаш» был создан проект «Мост поколений». Его предпосылкой стала проблема старения трудовых коллективов предприятий, нехватка квалифицированного производственного и инженерно-технического персонала. Задачей проекта было создание организационных условий для обеспечения преемственности знаний, сохранение и передача уникальных знаний и опыта в области инженерных, конструкторских разработок и технологий производства, привлечение и удержание молодежи. Суть проекта заключалась в разработке методики и внедрении системы выявления *критических знаний*, оценки рисков их потери, создании организационных условий для обеспечения преемственности критических знаний и сохранения лучших практик предприятия. Ключевым способом передачи критических знаний стало наставничество. Проект «Мост поколений», представленный в 2013 году на консультационной сессии МАГАТЭ по управлению ядерными знаниями, был признан специалистами МАГАТЭ одной из лучших мировых практик по управлению знаниями в атомной отрасли [15].

Наставничество в практике движения WorldSkills: привязка к стандартам работы

Яркий пример привязки наставничества к профессиональным стандартам мы видим в практике WorldSkills, международного некоммерческого движения, целями которого являются повышение статуса профессионального образования и гармонизация профессиональных стандартов во всем мире. WorldSkills International (WSI) — международная некоммерческая ассоциация (существует с 1946 года), которая объединяет агентства и иные официальные органы, ответственные за развитие среднего профессионального образования в регионе или стране, которую они представляют. Миссией WSI является создание и развитие механизмов, дающих возможность молодежи реализовать свой потенциал для достижения собственного успеха в профессиональной деятельности и развития экономики страны. Для этого созданы уникальные средства и способы обмена и сравнения мирового опыта в промышленных отраслях и сфере услуг, которые в дальнейшем используются при развитии набора актуальных знаний, навыков и умений, востребованных в современной экономике.

«...мы видим WSI как портал в глобальный мир, в котором создающиеся навыки (компетенции) ценятся в качестве глобальной валюты, одной из главных целей является построение высококвалифицированной рабочей силы. <...> Наше будущее экономическое здоровье зависит от высококвалифицированной рабочей силы. Проще говоря — нет экономики без компетентных рабочих...» (из меморандума WSI).

Проверка на обоснованность лучших методик из разных стран осуществляется на основе конкурсов профессионального мастерства. Основная деятельность WSI — организация конкурсов профессионального мастерства WorldSkills в различных странах и проведение мирового первенства WorldSkills Competition (WSC) раз в два года, а также региональных состязаний [16]. Задания и критерии оценки вырабатываются и согласуются международными экспертными сообществами по каждому направлению и известны за год для соревнований.

Опыт России. После включения в мировое сообщество WorldSkills в 2012 году и участия в международном первенстве в Сан-Паулу в 2015 году, Россия получила право принять у себя международное первенство (Казань-2019). По словам О. Голодец, «WorldSkills — это эффективный механизм для развития профессионального образования в России и доступа к ведущим технологиям в области производства и сервиса». Оценивая значение участия России в этом движении, В. Путин сказал: «WorldSkills — один из важнейших инструментов повышения престижа рабочих профессий, и мы относимся к этому с большим уважением и с большим вниманием» [17].

Как отмечает эксперт по профессиональному развитию, технический делегат от Российской Федерации в WorldSkills International, лидер проекта по вступлению России в движение WS Павел Черных, это движение становится эффективным механизмом разработки и развития профессиональных образовательных стандартов, а также комплексной проверки качества профессионального образования на различных уровнях его организации, а именно проверки: квалификационных характеристик выпускников; образовательных технологий; технологического уровня ис-

пользуемого учебно-производственного оборудования; квалификации педагогов и мастеров производственного обучения, наставников и др.

С 2012 года в России создан Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Ворлдскиллс Россия» (WorldSkills Russia). Проведены открытый чемпионат Москвы, первый национальный чемпионат России, сформирована национальная сборная России по профессиональным компетенциям WSI, которая впервые в истории приняла официальное участие в чемпионате мира в Лейпциге (2013) по 14 профессиональным компетенциям — от мехатроники, сварочных технологий, кузовного ремонта и покраски автомобилей до косметологии, парикмахерского и поварского дела, веб-дизайна и сетевого системного администрирования. Проводятся региональные чемпионаты, например, чемпионат Приморского края WorldSkills Russia по компетенции «Сварочные технологии» (2015), открытый чемпионат профессионального мастерства по правилам WorldSkills Russia Северо-Западного федерального округа (2015), чемпионат 12 регионов Сибирского федерального округа среди лучших студентов профессиональных образовательных учреждений и молодых работающих профессионалов по 26 компетенциям (2016). Развивается практика проведения отраслевых чемпионатов, прежде всего в высокотехнологичных отраслях промышленности. Корпоративные и отраслевые чемпионаты по профессиональному мастерству по стандартам «WorldSkills» проводятся во исполнение поручения Президента Российской Федерации В.В. Путина. К середине 2016 года движение WorldSkills охватило 45 регионов России.

Развивается движение по проведению среди школьной молодежи чемпионатов JuniorSkills (JS), которые проходят на единой площадке со взрослыми участниками Финала, в отдельной зоне по каждой компетенции. В чемпионатах участвуют обучающиеся образовательных организаций общего и дополнительного образования в возрасте с 10 до 17 лет по двум возрастным группам: 10—13 лет и 14—17 лет. К участию в чемпионате JuniorSkills в рамках Финала допускаются школьники, добившиеся высоких результатов на отборочных окружных/региональных/корпоративных чемпионатах по методике WSR (комментарий 4). Есть опыт интеграции стандартов WorldSkills в университетские образовательные программы (Московский государственный машиностроительный университет — МАМИ).

В мировой практике соревнования включают конкурсы как по отдельным профессиям (например, полицейские), так и по отдельным компетенциям, не привязанным к конкретной профессии (например, ораторское искусство).

Наставник в движении WorldSkills. Каждый участник должен привести с собой эксперта, то есть фактически наставник участника или специалист приезжает вместе с ним. Так формируется экспертное сообщество. Судейство происходит в перекрестном режиме: эксперт не имеет право судить своего ученика, но может судить других участников. Таким образом, в WorldSkills создаются экспертные сообщества. Именно они формируют профессиональные стандарты, требования к технике безопасности. Сами задания могут использоваться как в образовательном процессе, так и при аттестации рабочих кадров на разных предприятиях. После каждого соревнования отслеживается образовательная траектория победителей, которая анализирует, как готовился каждый победитель, как была организована подготовка в его образовательной организации, как проходила работа с наставником.

Наставничество в движении WorldSkills основано на жестких профессиональных стандартах, которые обновляются от первенства к первенству. Наставниками готовящихся членов сборной являются эксперты-носители профессиональных компетенций. Успешные участники сборной готовы стать наставниками новой команды и могут оказывать конкурсантам рас-

тущего движения наставническую поддержку (как экспертную, консультационную, так и психологическую).

В мировой практике в ходе подготовки участников состязаний наставники получают рейтинг, к ним обращаются и для подготовки, и для улучшения формальных систем образования. Наставники выступают как носители передовых образцов профессионального мастерства и в дальнейшем — и как эксперты, и как преподаватели, — могут включаться в деятельность по развитию отрасли, включая предпринимательскую деятельность. Некоторые наставники открывают школы профессиональной подготовки.

WorldSkills и практика корпоративного обучения и развития

Движение «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) оказывает нарастающее влияние на практику развития профессионального мастерства в крупных производственных организациях России. Так, с 2015 года с движением сотрудничает Госкорпорация Росатом, агентство Роскосмос.

В июне 2016 года прошел первый Корпоративный чемпионат ракетно-космической отрасли «Молодые профессионалы Роскосмоса» по стандартам WorldSkills. Цель чемпионата — определение лучшей школы профессиональной подготовки среди предприятий ракетно-космической отрасли, оценка уровня подготовки персонала предприятий ракетно-космической промышленности (РКП) по ключевым сквозным рабочим профессиям, обучение экспертов (мастеров, наставников) на предприятиях РКП, способных организовать повышение качества внутрифирменной подготовки персонала, используя лучшие практики предприятий РКП. По результатам чемпионата выявлены лучшие представители профессий в возрасте до 35 лет, сформирована отраслевая сборная Госкорпорации «РОСКОСМОС» для участия в ежегодных чемпионатах WorldSkills Hi-Tech в Екатеринбурге [18].

В 2016 году Госкорпорация Росатом провела первый чемпионат отрасли по стандартам WorldSkills AtomSkills 2016. Более 200 участников, представляющие 60 предприятий разных дивизионов Росатома, соревновались в 10 компетенциях. Победители чемпионата, чей возраст моложе 27 лет, вошли в сборную команду для представления Росатома на чемпионате WorldSkills Hi-Tech 2016, остальные — в экспертное отраслевое сообщество и будут заниматься подготовкой участников команды к следующим соревнованиям [19].

Компания ЕВРАЗ направляет своих специалистов на соревнования 2016 года в Екатеринбурге в компетенциях «Сварочные технологии», «Электромонтаж», «Мехатроника», «Управление производственным процессом» и «Инженерная графика» [20].

Форматы наставничества

Основным форматом наставничества считаются индивидуальные встречи. Содержание встреч охватывает рассказ подопечного о своей работе, диалог с элементами коучинга, постановка и проверка рабочих заданий. Продуктивен формат групповых встреч с обсуждением вопросов, актуальных для всех подопечных. Продуктивен и тренинговый формат для отработки навыков, необходимых всему составу подопечных.

Пример (комментарий 9). В Северстали модульной программой «Достичь большего вместе» охвачены руководители до уровня Топ-2000 (то есть до начальников цехов). Программа является частью системы обязательного управ-

ленческого обучения (то есть задающей стандарты работы руководителя данного уровня). Помимо обучения в тренинговом формате (в группах по 100 человек, в малых группах) частью программы являются бизнес-симуляции, веревочные тренинги. Однако ключевым фактором успеха программы является постоянное участие в ней в качестве экспертов, наставников, преподавателей топ-руководителей. В рамках одного из модулей практикуется «Диалог с ТОПом» — участники делятся в группы по 10 человек; к ним приходит генеральный директор одного из предприятий или директор функции, например, по финансам. Топ-менеджер в открытой и неформальной беседе делится опытом, рассказывая, как он развивает себя, какие книги читает. Ему задают вопросы о его опыте, в том числе неожиданные, например, могут спросить: «Расскажите про ваше провальное выступление»; в свою очередь, и он может спросить: «Когда вы смотрели финансовые результаты?».

Неклассические формы наставничества **Наставничество-напарничество — buddying**

Понятие buddying еще не нашло общепринятого русского перевода. Оно заимствовано из англоязычной культурной среды, где обозначает дружескую поддержку и заботу со стороны равного, товарища (англ. buddy — друг, товарищ), как правило, более опытного в данном окружении (начиная от неформальной компании, сообщества, детского сада и школы, до армии и работы. Такого наставника вполне можно обозначить словом *напарник*. Наставник-напарник помогает войти в рабочую ситуацию, сориентироваться в конкретных требованиях, познакомить с коллегами, предупредить о незаметных тонкостях, нюансах рабочих ситуаций. В buddying входит передача опыта, развивающая обратная связь и поддержка, которую оказывает коллега (рабочий, специалист или руководитель) на основе равенства. Дух равенства, партнерства — отличительная черта buddying.

От классического наставничества buddying отличается тем, что в нем участники равноправны, нет «старшего» и «младшего», «ученика» и «инструктора», совет, информация или обратная связь дается в обе стороны.

Эксперт по обучению и развитию персонала Ю. Ужакина обращает внимание на то, что этот вид наставничества требует постоянного внимания со стороны ее координаторов (сотрудники службы персонала). «Участников buddying нужно обязательно обучить тому, как давать честную, объективную и непредвзятую обратную связь, проводить для них специальные промежуточные тренинги, консультации, наблюдать, как эта система развивается».

Принципы buddying:

- Обязательно создайте обстановку доверия и конфиденциальности.
- Проясните потребности и ожидания друг друга, поставьте цели, которых вы хотите достичь к окончанию срока действия системы.
- Не навязывайте свое мнение друг другу.
- Делайте общение интерактивным, через постановку направляющих вопросов, а не предоставление советов, ненужной информации, болтовни (или, того хуже, рассказывания анекдотов).
- Создайте отношения на взаимном уважении с самого начала.
- Согласуйте, как часто вы будете взаимодействовать, и в течении какого времени вы будете поддерживать этот процесс [21].

Shadowing

Теневое наставничество (англ. shadow — тень) — особая форма наставничества, в котором сотрудник временно прикрепляется к наставнику для включенного наблюдения за процессом работы, профессиональными особенностями. Этот вид наставничества может применяться для быстрого практического знакомства с рабочим местом и организацией, наставниками могут выступать сотрудники всех уровней — от квалифицированных специалистов до высших руководителей. Особый развивающий эффект для обоих участников дает специальное обсуждение наблюдений новичка, а также его обратная связь своему наставнику.

Пример. Тень вице-президента. В., в прошлом сотрудник международной нефтяной компании вспоминает: «Когда я был принят на должность стажера, меня к моему полному удивлению прикрепили к вице-президенту компании. Я стал его тенью. Некоторое время я провел в его кабинете, присутствовал на встречах, переговорах, даже сопровождал его в его посещениях различных департаментов. Он просил меня делать наблюдения и не раз спрашивал меня в конце дня, что нового для себя я узнал, что привлекло особое внимание, интересовался моими впечатлениями о его стиле общения. Оказалось, что мои наблюдения полезны не только мне, но и ему! Я никогда не забуду те две недели, которые провел в общении с ним, — они очень много дали мне для профессионального роста».

Обратное наставничество

Этот вид наставничества на первый взгляд может показаться парадоксальным: опытные сотрудники, нередко менеджеры получают наставническую поддержку от... молодых сотрудников. Например, сотрудники с большим стажем могут заметно выиграть от наставничества со стороны недавно пришедших молодых коллег, которые владеют современными техническими навыками, особенно в компьютеризированных рабочих процессах. Такая практика наставничества непривычна, однако постепенно она все больше входит в жизнь динамичных, обновляющихся организаций.

Секондмент — развивающая командировка

Еще один формат развития персонала, для которого нет однозначного перевода, условно назовем его «развивающая командировка», секондмент (англ. secondment — командировка). Это «прикомандирование» сотрудника на ограниченное время на другое место работы для приобретения нового профессионального опыта, после которой он(а) возвращается на свое рабочее место. Отличие секондмента от обычной командировки — заведомо развивающая направленность.

Различают внешний и внутренний секондмент. Внутренний относится к командированию сотрудника для развивающей работы внутри организации — например, из головного офиса в филиал организации (или наоборот — из филиала в головной офис), в другой функциональный отдел

той же организации, из одного филиала в другой, находящийся в другом регионе или стране. Внешний секондмент предполагает направление сотрудника в другую организацию — также с развивающими целями. Примеры: направление из материнской (холдинговой) компании в дочернюю, направление в организацию из другой отрасли, из коммерческой компании — в некоммерческую организацию, университет и так далее.

Пример. Из гостиницы в гостиницу. Руководство небольшой сети гостиниц направило менеджера по работе с человеческими ресурсами в крупную международную гостиничную сеть. Поработав в ней, менеджер вернулся обогащенный новыми для себя и для своей компании подходами к работе. В частности, он предложил и реализовал инициативу, оказавшуюся очень плодотворной: установил связи с колледжем, благодаря чему гостиницы обрели важный ресурс подготовки поваров, с помощью специалистов колледжа начали проводить фокус-группы, организовали работу кружков качества.

Пример. Менеджеры в школе. Руководство одной британской розничной торговой сети направила группу менеджеров в... школу. Развивающая цель — улучшить навыки коммуникации, развить гибкость мышления и творческие способности менеджеров. На новом рабочем месте менеджеры получили задание придумать что-то необычное для учащихся школы. К концу командировки в школе были созданы «уголки креативной игры». В свою компанию менеджеры вернулись как сплоченная команда.

Для направляющей организации командировки с развивающими целями способны повышать эффективность работы компании в целом, поддерживать разработку и внедрение нововведений в бизнес-процессах, улучшать взаимодействие между партнерскими организациями.

Помимо развития сотрудника (новый опыт, компетенции, знания и навыки) «развивающая командировка» может внести вклад в его личностный рост, повысить его мотивацию, расширить сеть деловых контактов. Для направляющей организации важным результатом может стать ускорение, укрепление организационных связей, улучшение межорганизационного взаимодействия, укрепление репутации как работодателя.

Необходимо оговориться, что не всякая командировка сотрудника, обозначаемая словом секондмент, автоматически является развивающей. Для реализации развивающих задач существенное значение имеет наставничество на новом рабочем месте. Именно наставник может значительно ускорить вхождение новоприбывшего сотрудника в принимающую организацию, помочь установить необходимые контакты и взаимоотношения, быстро освоить рабочие процессы.

Почему может не работать наставничество

Нередко в тех организациях, где есть дух соперничества между сотрудниками, наставничество оказывается малоэффективным, если не бесполезным. Особенно это относится к тем коммерческим компаниям, в которых поощряется дух конкуренции не только вовне, но и внутри.

Пример. «Если честно, я совсем не заинтересована в том, чтобы обучать новеньких, — говорит менеджер по рекламе из коммерческой компании. — Во-первых, это отнимает львиную долю моего рабочего времени, и мне за это никто не

платит. В нашей компании к стажеру всегда прикреплен наставник, который обязан ездить с ним на встречи, разбирать ошибки, которые он допустил в ходе переговоров, а также ежедневно проводить ролевые игры «менеджер—покупатель». Первое время я очень ответственно относилась к данному процессу, ценила, что руководитель доверяет мне новеньких. Однако по сути я выращиваю в компании своих же конкурентов, которые могут в перспективе перехватить моих клиентов, а это мне совсем невыгодно. На мой взгляд, такая практика возможна, но только на тех позициях, где нет внутренней конкуренции между сотрудниками».

«Во время обучения телефонным переговорам мой наставник играл роль покупателя. Я должна была убедить его купить услугу, но поскольку опыта у меня не было, я ужасно волновалась и не могла подобрать убедительных аргументов. Через полчаса мучений наставник сказал, что я все делаю не так, и, хлопнув дверью, просто вышел...» [22].

Чтобы наставничество работало полноценно, недостаточно утвердить положение и внедрить его административными способами. Важно системное внимание к наставнической работе, которое исходит с высшего уровня организации и транслируется всем сотрудникам. Системное построение наставничества включает в себя выстраивание заинтересованности всех участников — реальной основы успеха наставничества в организации. И выигрывает от него каждая сторона — и наставляемый, и сам наставник.

* * *

Привычный подход: наставничество адресовано отдельной категории сотрудников, обычно новых. Новый взгляд на наставничество — это способ стимулировать непрерывное обучение и развитие сотрудников. В таком понимании, по словам известного британского эксперта Д. Клаттербака, «наставник нужен каждому» [23].

Наставничество — это система работы, и подходить к его организации нужно системно. Если в организации или ее подразделении наставничество только внедряется, не стоит сразу начинать с работы «по максимуму», есть смысл запустить пилотный проект, а затем, сделав необходимые поправки, распространить его в более широком масштабе. Развернутая практика наставничества — важнейший механизм воспроизводства кадрового потенциала организации, ее производственного опыта, важнейший элемент корпоративной культуры.

Комментарии

1. Идея С.М. Ряковского, Г. Ряковской.

2. Особняком стоит и трудно воспринимаемое для русского слуха заимствованное англоязычно обозначение «менти» (калька с английского *mentee* — тот, кого наставляют), это слово живет в обиходе тех международных организаций, в которых основным языком делового оборота является английский.

3. О системе описаний работы — Лайкер Д., Майер Д. Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

4. Выдержки из регламента Финала национального чемпионата WorldSkillsRussia. Б.м., 2016.

Литература

1. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. С. 5, 13.
2. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9.
3. Тренинг-Бутик. Режим доступа: <http://www.tboutique.ru/theme-guidance.html> (дата обращения: 11 октября 2016 года).
4. Родичев Н.Ф. Отечественный и зарубежный опыт профориентационно значимого наставничества // В кн.: Сборник лучших мировых технологий и практик по вопросам развития и управления талантами «Discovery of Talents / Открытие талантов / Сэлэглелэрачылышы». Профессиональное самоопределение / Под общ. ред. С.С. Гиля, М.А. Сикорской-Декановой. Казань, 2015. С. 40.
5. Вебер А. Инвестиции в молодые кадры // Expert.ru. 2015. 2 ноября. Режим доступа: <http://expert.ru/siberia/2015/46/investitsii-v-molodyie-kadryi/> (дата обращения: 10 октября 2016 года).
6. На ВГОКе чествовали лучших наставников молодежи // Городской портал Нижнего Тагила. 2012. 23 ноября. Режим доступа: <http://tagilcity.ru/news/society/na-vgoke-chestvovali-luchshih-nastavnikov-molodezhi.html> (дата обращения: 11 октября 2016 года).
7. Сборнова Е. НК НПЗ: Институт наставничества — школа профессионализма. Режим доступа: <http://www.samara.kp.ru/daily/26556/3573070/> (дата обращения: 11 октября 2016 года).
8. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013.
9. Проект Приказа МЧС России «Об утверждении Порядка организации наставничества в системе МЧС России и индивидуального обучения стажеров, проходящих испытание при поступлении на службу в федеральную противопожарную службу Государственной противопожарной службы» (подготовлен МЧС России 9 августа 2016 года).
10. Положение об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации. // Приказ МВД России от 24 декабря 2008 года № 1139.
11. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013.
12. Фральцова Т. Кадры для армии и флота XXI века. Режим доступа: <http://www.coldwar.ru/rvo/122009/kadri-dlia-armii-i-flota-XXI-veka.php> (дата обращения: 11 октября 2016).

13. *Ряковский С.М., Ряковская Г.В.* Наставничество: новое или хорошо забытое старое? // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 6.
14. *Александрова И., Емельянов А.* Организация системы наставничества и построение эффективных экспертных сообществ внутри компании// Информационный портал Trainings.ru. 2015. 8 сентября. Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=17162> (дата обращения: 11 октября 2016 года).
15. Атомэнергомашевский проект «Мост поколений» признан одной из лучших практик управления в отрасли // Новости энергетики. 2013. 17 июня. Режим доступа: <http://novostienergetiki.ru/atomenergomashevskij-proekt-most-pokolenij-priznan-odnoj-iz-luchshix-praktik-upravleniya-v-otrasli/> (дата обращения: 11 октября 2016 года).
16. *Черных П.* WorldSkills — Эффективный инструмент развития квалификаций и профессионального образования. Б.М., 2016.
17. Молодые профессионалы / WorldSkills Russia. WorldSkills в России. Режим доступа: http://worldskills.ru/wp-content/uploads/2016/05/ws_in_russia_2016_NEW.pdf (дата обращения: 11 октября 2016 года).
18. РОСКОСМОС. Корпоративный чемпионат ракетно-космической отрасли WorldSkills. Режим доступа: http://www.roscosmos.ru/22288/http://worldskills.ru/wp-content/uploads/2016/05/ws_in_russia_2016_NEW.pdf (дата обращения: 11 октября 2016 года).
19. Гендиректор Росатома Сергей Кириенко посетил чемпионат AtomSkills в Екатеринбурге. Режим доступа: http://worldskills.ru/gendirektor-rosatoma-sergey-kirienk/http://worldskills.ru/wp-content/uploads/2016/05/ws_in_russia_2016_NEW.pdf (дата обращения: 11 октября 2016 года).
20. Мысли глобально, действуй локально // Эксперт Урал. 2015. № 44 (664).
21. *Ужакина Ю.* Buddying — друг от семи недуг. Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6311> (дата обращения: 11 октября 2016 года).
22. *Левинская О.* Почему не работает наставничество. 2014. Режим доступа: <http://59.ru/text/havejob/821150.html> (дата обращения: 11 октября 2016 года).
23. *Clutterbuck D.* Everyone Needs a Mentor. London, 2014.

References

1. The Ministry of labour and social protection of the Russian Federation. Methodological tools for the application of mentoring in the civil service. М., 2013. Pp. 5, 13.
2. Suleymanova N. How to make mentoring effective. // Kadrovik. Personnel management (personnel management). 2012, no. 9.
3. Training Boutique. Available at: <http://www.tboutique.ru/theme-guidance.html> (accessed 11 October 2016).
4. Rodichev N.F. Domestic and foreign experience meaningful career-oriented mentoring. — In the book: A collection of the world's best technologies and

- practices development and talent management “the discovery of talents / the Discovery of talents / Sllercilisi”. Professional self-determination / ed. by S.S. Giles, M.A. Sikorska-Decanoas. Kazan, 2015. P. 40.
5. Weber A. Investment in young staff // *Expert.ru*. 2015. 2 November. Available at: <http://expert.ru/siberia/2015/46/investitsii-v-molodyie-kadryi/> (accessed 10 October 2016).
 6. On Ugoke honored the best mentors of young people // City portal of Nizhny Tagil. 2012. 23 November. Available at: <http://tagilcity.ru/news/society/na-vgoke-chestvovali-luchshih-nastavnikov-molodezhi.html> (accessed 11 October 2016).
 7. Smirnova E. NK refinery: mentoring — school professionalism. Available at: <http://www.samara.kp.ru/daily/26556/3573070/> (accessed 11 October 2016).
 8. The Ministry of labour and social protection of the Russian Federation. Methodological tools for the application of mentoring in the civil service. M., 2013.
 9. The draft Order of the Ministry of emergency situations of Russia «On approval of the Procedure of organization of mentoring in the system EMERCOM of Russia and individual training of trainees, passing test at receipt on civil service in the Federal fire service of State fire service» (prepared by EMERCOM of Russia on 9 August 2016).
 10. Position about the organisation of mentoring in the internal Affairs of the Russian Federation. // The order of the MIA of Russia of 24 December 2008, № 1139.
 11. The Ministry of labour and social protection of the Russian Federation. Methodological tools for the application of mentoring in the civil service. M., 2013.
 12. Fraltsova T. Personnel for the army and Navy of the XXI century. Available at: <http://www.coldwar.ru/rvo/122009/kadri-dlia-armii-i-flota-XXI-veka.php> (accessed 11 October 2016).
 13. Rakowsky S.M., Rakovskaya G.V. Mentoring: new or well forgotten old? // Reference management personnel. 2011, no. 6.
 14. Alexandrov I., Emelyanov A. organization of the system of mentoring and building an effective expert community within the company//Information portal [trainings.ru](http://www.trainings.ru). 2015. September 8. Available at: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=17162> (accessed 11 October 2016).
 15. Atomenergomash project «Bridge of generations” is recognized as one of the best management practices in the industry // energy news. 2013. June 17. Available at: <http://novostienergetiki.ru/atomenergomashevskij-proekt-most-pokolenij-priznan-odnoj-iz-luchshix-praktik-upravleniya-v-otrasli/> (accessed 11 October 2016).
 16. Black P. WorldSkills — Effective tool for the development of qualifications and vocational education. B. M., 2016.
 17. Young professionals / “WorldSkills Russia”. In Russia, the worldskills movement. Available at: http://worldskills.ru/wp-content/uploads/2016/05/ws_in_russia_2016_NEW.pdf (accessed 11 October 2016).

18. The Russian space Agency. Corporate championship of rocket-space industry WorldSkills. Available at: <http://www.roscosmos.ru/22288/> (accessed 11 October 2016).
19. CEO of Rosatom Sergey Kiriyeenko visited the championship AtomSkills in Yekaterinburg. Available at: <http://worldskills.ru/gendirektor-rosatoma-sergey-kirienk/> (accessed 11 October 2016).
20. Think globally, act locally // Expert Ural. 2015. No. 44 (664).
21. Yuliauzhakina Pulls — from seven ailment. Available at: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6311> (accessed 11 October 2016).
22. Levinskaya O. Why doesn't the coaching. 2014. Available at: <http://59.ru/text/havejob/821150.html> (accessed 11 October 2016).
23. Clutterbuck D. everyone needs a Mentor. London, 2014.