

Переверзева Наталья Юрьевна

канд. филос. наук, генеральный директор
сертифицированный консультант по управлению СМС
по управлению персоналом и организационному развитию,
сертифицированный executive coach ICC,
сертифицированный мастер-коуч ICU, ментор,
дипломированный психолог
ООО «Стиль успеха»
г. Москва

DOI 10.31483/r-137812

ЗНАЧЕНИЕ МЕНТОРИНГА В НАРАЩИВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ

***Аннотация:** в статье рассматривается роль менторинга как ключевого инструмента развития человеческого капитала в организации. Менторинг способствует повышению управленческих компетенций, развитию рефлексии и осознанности, что напрямую влияет на производительность труда и бизнес-показатели. Особое внимание уделяется интеграции интуитивного компонента в процесс принятия решений, а также значимости рефлексии как базы для самоанализа и профессионального роста руководителей.*

***Ключевые слова:** менторинг, производительность труда, бизнес-показатели.*

В условиях современной экономики, где конкуренция становится все более жесткой, а изменения происходят с высокой скоростью, ключевым фактором успеха организации является ее человеческий капитал. Развитие управленческих компетенций, повышение производительности труда и улучшение бизнес-показателей напрямую связаны с эффективностью использования и наращивания этого капитала. В связи с этим все большее внимание уделяется таким инструментам, как менторинг, который позволяет передавать опыт, знания и навыки от

более опытных специалистов к менее опытным, способствуя их профессиональному и личностному росту.

В данной статье автор рассмотрит роль менторинга как ключевого инструмента развития человеческого капитала в организации. Особое внимание будет уделено интеграции рефлексии, осознанности и интуитивного компонента в процесс принятия решений, а также связи управленческих компетенций с производительностью труда и бизнес-показателями.

Менторинг представляет собой процесс наращивания опыта, компетенций, осознанности, уверенности, в рамках которого более опытный и квалифицированный специалист (ментор) оказывает поддержку и помощь менее опытному сотруднику (менти) в его профессиональном развитии. В отличие от формального обучения, менторинг носит более индивидуальный и неформальный характер, что позволяет учитывать особенности и потребности каждого менти. Предоставляет большую свободу для выбора решения менти.

Чаще менторинг используют для лидеров и руководителей среднего и высшего звена управления, когда человек уже обладает значительным опытом и компетенциями и важно передавать дополнительные компетенции и наращивать опыт уважительно, экологично

В контексте управления человеческим капиталом, менторинг выполняет ряд важных функций:

- *адаптация новых сотрудников*: менторинг помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться в организации, понять ее культуру и ценности, а также освоить необходимые навыки и знания;

- *развитие профессиональных компетенций*: менторы делятся своим опытом и знаниями с менти, помогая им развивать профессиональные компетенции, необходимые для успешного выполнения работы;

- *развитие лидерских качеств*: менторинг способствует развитию лидерских качеств и управленческого мышления у менти, подготавливая их к будущим руководящим должностям;

– *повышение мотивации и вовлеченности*: менторинг создает атмосферу поддержки и доверия, что повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников в работу;

– *повышение качества управленческих решений*: менторинг формирует более высокую осознанность лидеров и руководителей, наравне с развитием рефлексии, способствует развитию ответственности.

Опираясь на понятие из библиотеки ИФ РАН, рефлексия – «это понятие философского дискурса, характеризующее форму теоретической деятельности человека, которая направлена на осмысление своих собственных действий, культуры и ее оснований; деятельность самопознания, раскрывающая специфику душевно-духовного мира человека. Рефлексия в конечном итоге есть осознание практики» [1]. Рефлексия – это способность человека анализировать свои действия, решения и их последствия, а также извлекать уроки из полученного опыта. Осознанность – это умение концентрироваться на текущем моменте, осознавая свои мысли, чувства и ощущения.

Рефлексия стала рассматриваться широко, не только как механизм оценки и идеального выбора конкретного действия в ситуации, а как механизм создания моделей поведения, моделирования способа жизнедеятельности. В решении задачи были выделены прямые результаты, связанные с рефлексией в качестве нахождения решения, и скрытые, как процесс саморазвития личности [2]

Развитие рефлексии и осознанности играет важную роль в развитии управленческих компетенций [3], поскольку позволяет руководителям:

– *оценивать собственные действия и решения*: Рефлексия позволяет руководителям критически оценивать свои действия и решения, выявлять сильные и слабые стороны, а также определять области для улучшения;

– *формировать навыки самоанализа*: Развитие рефлексии способствует формированию устойчивых навыков самоанализа, что позволяет руководителям самостоятельно оценивать свою эффективность и определять направления для дальнейшего развития [4];

– *улучшать качество принимаемых решений*: Осознанность помогает руководителям принимать более взвешенные и обдуманые решения, учитывая все факторы и возможные последствия.

По словам автора Переверзевой Н.Ю., «рефлексия как важный компонент развития личности руководителя, эксперта, консультанта в практической профессиональной деятельности» способствует развитию личностных качеств и управленческих компетенций в управленческой практике [5].

В условиях высокой неопределенности, многофакторности и быстро меняющейся среды есть еще важный фактор, который играет важную роль в принятии решений. Это интуитивная компонента в принятии решений. Интуиция – это способность принимать решения на основе подсознательного анализа данных, без ясного рационального расчета и логического обоснования.

Согласно монографии автора Переверзевой Н.Ю. «Интуиция в принятии решений: социально-философский аспект», интуиция является важным компонентом управленческой деятельности, особенно в условиях неопределенности [6]. Руководители, развивающие интуитивное мышление через менторинг, способны:

– *быстрее принимать решения при недостатке данных*: в ситуациях, когда нет достаточной информации для принятия рационального решения, интуиция позволяет руководителям принимать быстрые и эффективные решения;

– *учитывать эмоциональные аспекты взаимодействия с командой*: интуиция помогает руководителям понимать эмоциональное состояние своих подчиненных и учитывать их потребности при принятии решений;

– *создавать более устойчивые стратегии развития*: интуитивное понимание рынка и тенденций позволяет руководителям разрабатывать более устойчивые и эффективные стратегии развития бизнеса.

В наше время быстро меняющихся факторов и обстоятельств, у руководителя порой не хватает достаточно информации, времени, конкретной практики и опыта, и именно в таких ситуациях руководитель опирается на нативные, интуитивные суждения, моделирует ситуацию вариативно в различных сценариях и принимает решения в большей мере на основе интуитивной компоненты.

Развитие управленческих компетенций через менторинг оказывает непосредственное влияние на производительность труда и бизнес-показатели организации. В частности, менторинг способствует:

- *повышению производительности труда сотрудников*: развитие профессиональных компетенций и повышение мотивации сотрудников приводят к увеличению производительности труда;

- *улучшению командной работы*: менторинг способствует формированию командного духа, улучшению коммуникации и сотрудничества между сотрудниками;

- *росту ключевых бизнес-показателей*: повышение производительности труда, улучшение командной работы и качества принимаемых решений приводят к росту ключевых бизнес-показателей, таких как прибыльность, рентабельность, доля рынка и удовлетворенность клиентов.

Для подтверждения эффективности менторинга в наращивании человеческого капитала и повышении бизнес-показателей, можно привести примеры из практики различных компаний.

1. Компания А. В результате внедрения программы менторинга, компания А смогла сократить время адаптации новых сотрудников на 30%, повысить производительность труда на 15% и увеличить прибыльность на 10%, сократить на 20% отток персонала в период адаптации.

Программа менторинга для ускорения адаптации и повышения производительности Компания А, крупный производитель потребительских товаров, столкнулась с проблемой длительного периода адаптации новых сотрудников, который негативно влиял на их вовлеченность и производительность. Кроме того, высокий уровень текучести кадров в первые шесть месяцев работы создавал дополнительные затраты на подбор и обучение персонала. Чтобы решить эти проблемы, HR-отдел разработал комплексную программу менторинга, направленную на улучшение адаптации, развитие профессиональных компетенций и снижение текучести.

Цели программы.

1. Сократить время адаптации новых сотрудников.
2. Повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала.
3. Уменьшить текучесть кадров в первые шесть месяцев работы.
4. Развить профессиональные навыки и управленческие компетенции у новых сотрудников.

Процесс внедрения. Программа стартовала в январе 2023 года и охватила сотрудников всех подразделений компании. Основные элементы программы включали:

- назначение менторов: Наставниками становились опытные сотрудники компании (руководители среднего звена), которые проходили предварительное обучение по коучинговым технологиям;

- индивидуальные встречи: Менторы проводили еженедельные встречи с менти, помогая им освоить корпоративные ценности, рабочие процессы и профессиональные навыки;

- платформа обратной связи: внедрение цифровой платформы для отслеживания прогресса участников программы и сбора обратной связи от менти;

- *оценка эффективности.* Регулярный мониторинг ключевых показателей (адаптация, производительность, текучесть) с использованием HR-аналитики.

Результаты программы. Спустя год после внедрения программы были достигнуты следующие результаты:

- сокращение времени адаптации: средний срок адаптации новых сотрудников сократился с 90 до 60 дней;

- рост производительности: производительность труда сотрудников в первые три месяца работы увеличилась на 25%, что было подтверждено данными внутренней аналитики;

- снижение текучести: уровень текучести кадров в первые шесть месяцев снизился на 30%, что позволило компании сократить затраты на подбор персонала на 15%;

– удовлетворенность участников: согласно опросу, 95% участников программы отметили положительное влияние менторинга на их профессиональное развитие и уровень комфорта в коллективе;

– улучшение корпоративной культуры: Программа способствовала укреплению атмосферы доверия и поддержки между сотрудниками.

Примеры обратной связи. В рамках программы был собран качественный фидбэк от участников: Один из новых сотрудников отметил: *«Мой наставник помог мне не только разобраться в рабочих процессах, но и почувствовать себя частью команды. Благодаря его поддержке я смог быстрее освоиться и начать приносить пользу компании»*. Руководитель отдела продаж поделился: *«Мониторинг позволил мне развить навыки наставничества, что положительно сказалось на моем стиле управления командой»*.

Кейс компании А демонстрирует успешное использование менторинга как инструмента управления человеческим капиталом. Программа не только решила проблему адаптации новых сотрудников, но также оказала положительное влияние на ключевые бизнес-показатели, такие как производительность труда и снижение текучести кадров. Этот пример может быть полезным для других организаций, стремящихся повысить эффективность своих HR-процессов.

2. *Компания Б.* благодаря менторингу, компания Б смогла развить лидерские качества у своих сотрудников, что привело к снижению текучести кадров на 20% и повышению уровня лояльности персонала на 18% и уровня удовлетворенности клиентов на 12%.

Менторинг как инструмент развития лидерских качеств и повышения удовлетворенности сотрудников Компания Б, крупный игрок в сфере IT-разработок, столкнулась с проблемой недостаточного уровня лидерских компетенций у сотрудников среднего звена. Это приводило к низкой эффективности командной работы, замедлению реализации проектов и снижению уровня удовлетворенности клиентов. Руководство компании приняло решение внедрить программу менторинга, направленную на развитие лидерских качеств и повышение вовлеченности персонала.

Цели программы. Развитие лидерских компетенций у сотрудников среднего звена. Повышение уровня вовлеченности персонала и улучшение корпоративной культуры. Увеличение удовлетворенности клиентов за счет более эффективной работы команд.

Процесс внедрения. Программа стартовала в июне 2023 года и включала следующие ключевые этапы:

- выбор наставников: наставниками стали топ-менеджеры компании, имеющие успешный опыт управления командами и реализации крупных проектов. Перед началом программы они прошли обучение по коучинговым технологиям;
- индивидуальные планы развития: для каждого участника (менти) был разработан персонализированный план развития, включающий цели по улучшению лидерских навыков, управленческих компетенций и командного взаимодействия;
- регулярные сессии менторинга: наставники проводили ежемесячные встречи с менти, где обсуждали текущие задачи, давали обратную связь и помогали решать сложные управленческие ситуации;
- оценка прогресса: эффективность программы отслеживалась через регулярные опросы участников, анализ производственных показателей и мониторинг удовлетворенности клиентов.

Результаты программы. Спустя неполный год после внедрения программы были достигнуты следующие результаты:

- развитие лидерских качеств: 87% участников отметили значительное улучшение своих навыков управления командами. Это было подтверждено внутренними оценками эффективности руководителей;
- снижение текучести кадров: уровень текучести сотрудников среднего звена снизился на 20%, что позволило компании сократить затраты на подбор новых специалистов;
- рост вовлеченности персонала: согласно внутреннему опросу, уровень вовлеченности сотрудников вырос на 18%, что положительно сказалось на атмосфере в коллективе;

– увеличение удовлетворенности клиентов: в результате более эффективной работы команд уровень удовлетворенности клиентов вырос на 12%, что было зафиксировано в данных NPS (Net Promoter Score);

– улучшение корпоративной культуры: программа способствовала формированию атмосферы доверия между сотрудниками разных уровней управления.

Примеры обратной связи. В рамках программы был собран качественный фидбэк от участников: Один из руководителей среднего звена отметил: *«Благодаря наставнику я научился лучше распределять задачи внутри команды и мотивировать сотрудников. Это помогло мне повысить эффективность работы отдела»*. Топ-менеджер компании поделился: *«Менторинг дал мне возможность передать свой опыт младшим коллегам и увидеть их профессиональный рост. Это стало важным шагом для укрепления корпоративной культуры»*.

Кейс компании Б демонстрирует успешное использование менторинга для развития лидерских качеств у сотрудников среднего звена и повышения удовлетворенности клиентов. Программа позволила не только решить актуальные проблемы компании, но и создать устойчивую основу для дальнейшего роста бизнеса. Этот пример может быть полезным для организаций, стремящихся развивать управленческие компетенции своих сотрудников.

Однако, несмотря на успешную практику внедрения менторинг- программ в систему управления в организации, могут случаться и трудности, стоит также учитывать и риски недостижения поставленных целей.

Как любые внедряемые новшества и привносимые изменения подход менторинга в управлении может вызывать сопротивление как у лица, принимающего решение о таком подходе в принципе среди руководителей верхнего звена, так и со стороны самих руководителей-менти, на кого планируется направить менторинг, для развития компетенций осознанности, ответственности в принятии управленческих решений.

Какие особенности, связанные с внедрением менторинга, могут быть на практике с такой «тонкой настройки» развития компетенций управленцев в менторинг-подходе:

1) менторинг больше времени занимает, чем обычное делегирование или наложение решений сверху вниз;

2) менторинг дает большую свободу решения для менти, когда высший руководитель – ментор экологично не давит на принятие решения развивающегося руководителя, дает ему время для самостоятельного принятия решения, порой и ошибочного, неоптимального, однако, через ошибку проигрывается дополнительный опыт и важно понимать цену ошибки для менти;

3) повышенные затраты сил и времени на обучение руководителей высшего звена формату профессионального менторинга для дальнейшего развития такого менторинг подхода в системе управления для его расширения на среднем уровне менеджмента, без разделения самими руководителями данного подхода и соответственно нежеланием качественно его доносить до менти и развивать в системе управления;

4) сопротивление и непринятие этого формата большинством руководителей, когда культура компании не настроена на приоритет человеческого ресурса и человеческого капитала.

Стоит также уточнить, что основой менторинга являются коучинговые технологии в профессиональном подходе, на базовых основах: психологии, менеджмента, лингвистики. Коучинг в организации, бизнес-коучинг становится наиболее популярным в России как искусное интеллектуальное тренерство в достижении целей и задач с максимальной эффективностью, с специфичным подходом индивидуальной работы с ценностями каждого участника в согласовании ценностей и миссии компании [7].

И включая продуктивные коучинговые технологии, менторинг является «тонко настраиваемым» развивающим подходом, встраиваемым в систему управления, и играет особую роль в развитии руководителей и лидеров, поскольку позволяет им:

– *получать обратную связь и советы от опытных наставников*: Менторы делятся своим опытом и знаниями с менти, помогая им избежать ошибок и принимать более эффективные решения;

– *развивать лидерские качества и управленческие навыки*: Менторинг способствует развитию лидерских качеств, таких как умение мотивировать и вдохновлять сотрудников, делегировать полномочия и принимать ответственность за свои решения;

– *расширять свой кругозор и знакомиться с новыми подходами к управлению*: Менторы делятся своим опытом и знаниями о различных подходах к управлению, помогая менти расширить свой кругозор и найти наиболее эффективные методы работы.

Таким образом, менторинг является мощным инструментом для повышения эффективности работы организаций благодаря развитию человеческого капитала. Он способствует формированию управленческих компетенций, улучшению качества решений и росту бизнес-показателей через развитие рефлексии, осознанности и интуитивного мышления у руководителей. Внедрение программ менторинга в организациях является важным шагом на пути к созданию успешной и конкурентоспособной команды.

Таблица

Глоссарий

<i>Термин</i>	<i>Определение</i>
<i>Менторинг</i>	Процесс наставничества, направленный на передачу знаний и опыта
<i>Рефлексия</i>	Способность осмысливать свои действия, решения и их последствия
<i>Осознанность</i>	Умение концентрироваться на текущем моменте с учетом внутреннего состояния
<i>Интуиция</i>	Способность принимать решения на основе подсознательного анализа данных
<i>Человеческий капитал</i>	Накопленные знания, навыки и способности сотрудников организации

Список литературы

1. Сизикова Т.Э. Обзор исследований рефлексии в психологии. Педагогическая рефлексия / Т.Э. Сизикова, Т.В. Волошина, А.Ф. Повещенко // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2016. – №3. – С. 98–110 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=1500> (дата обращения: 09.04.2025). EDN WLYGHJ
2. Электронная библиотека ИФ РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASHc974bd5cb7cf4bf458b2c9> (дата обращения: 09.04.2025).
3. Голубева Н.М. Современные научные подходы к пониманию феномена рефлексии / Н.М. Голубева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14667> (дата обращения: 09.04.2025). EDN SZVSCF
4. Рефлексия в науке и обучении. Тезисы докладов и сообщений к научно-методической конференции (12–14 ноября 1984 г.). – Новосибирск, 1984. – 270 с.
5. Переверзева Н.Ю. Рефлексия как важный компонент развития личности руководителя, эксперта, консультанта в практической профессиональной деятельности / Н.Ю. Переверзева.
6. Переверзева Н.Ю. Интуиция в принятии решений: социально-философский аспект: монография / Н.Ю. Переверзева. – М., 2023.
7. Переверзева Н.Ю. Коучинг в организации: управление по ценностям / Н.Ю. Переверзева.