

алізації через зайнятість на ринку праці. В контексті сталого розвитку рекреаційного господарства особливо гостро стоїть проблема підготовки фахівців з курортного сервісу: ресурсних – спеціалістах з питань використання природних ресурсів; технологах – організаторах лікувально-оздоровчої діяльності на курортах; курортних туроператорах – фахівцях для роботи на ринку лікувально-оздоровчого туризму (раніше потреба в таких спеціалістах була відсутня, оскільки

функціонувала розподільча система в реалізації путівок); аніматорах – фахівцях з розробки та реалізації програм спілкування і організації дозвілля. Підготовка фахівців за даними напрямками дозволить забезпечити адміністративно-територіальні утворення України фахівцями нової формації, які мають належний освітньо-кваліфікаційний рівень; підвищенню їх професійної та соціальної мобільності, розвитку здібностей щодо проведення інноваційної перебудови рекреаційно-курортного господарства; сприятиме більш ефективному формуванню людського капіталу з урахуванням потреб та запитів сучасного ринку праці.

1. Електронний ресурс Всесвітньої туристичної організації – <http://www.world-tourism.org>.

2. Електронний ресурс Міністерства культури і туризму. – <http://www.tourism.gov.ua>.

3. Електронний ресурс Державного комітету статистики України. – <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Закон України „Про курорти» // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 50. – ст. 435.

5. Закон України „Про зайнятість населення» // Відомості Верховної Ради України, 1991, № 14, ст. 170 (із змінами № 3483-IV (3483-15) від 23.02.2006, ВВР, 2006, № 32, ст. 271).

6. Економічна активність населення України 2007 / Статистичний збірник. – К.: Держкомстат України, 2008. – 224 с. – С. 174-176.

7. Методика формування у 2004-2008 роках вибірко-вих сукупностей для проведення базових вибірко-вих обстежень населення: умов життя домогосподарств, економічної активності населення та сільськогосподарської діяльності населення. – К.: Держкомстат України 2006. – 32 с.

8. Економічна активність населення області 2007 / Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2008. 106 с. – С. 31-47.

9. Праця Івано-Франківщини 2007. / Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2008. – 338 с. – С. 24-28.

*The question of development of resort economy is considered in intercommunication with structural changes at the market of labour, by the problems of the financial providing of employment of population, training of of a particular branch personnels.*

УДК 005 95

Шимановська-Діанич Л. М.

## НАСТАВНИЦТВО ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті наводяться результати систематизації поглядів науковців на наставництво, як на метод управління персоналу. Шляхом порівняльної характеристики визначені його відмінності від тренінгів, управлінського консультування, коучінгу і психотерапії. Обґрунтовано доцільність формування ринкового підходу до його організації та впровадження в процес управління персоналом організації і, зокрема, його розвитку.*

**Ключові слова:** розвиток, персонал, наставництво, тренінг, управлінське консультування, коучінг, управління, метод

**І. Вступ.** Питання ефективного, швидкого та повноцінного включення нових співробітників в колектив і роботу та їх подальшого розвитку, були і залишаються актуальними завж-

ди. З цією метою організації використовують як традиційні так і нетрадиційні методи. Наука та практика управління персоналом на сьогоднішній день володіє досить широким арсеналом таких методів. Це і наставництво, і більш сучасні методи, такі як тренінги, управлінське консультування та коучінг. Іноді ці методи ототожнюють, хоча більш глибокий аналіз їх сутності дає підстави говорити про відмінності, як у плані цілей, завдань та змісту, так і стосовно підходів до їх організації, впровадження, забезпечення та включення в загальну систему методів управління як організацією в цілому так і її персоналом.

Досвід практичної діяльності як зарубіжних компаній так і вітчизняних організацій та підприємств у сфері управління розвитком персоналу свідчить про те, що незважаючи на популярність та своєрідну «моду» на тренінги та

коучінг, іноді і їх не вистачає для того, щоб передати працівнику всі тонкощі професії і тоді на допомогу приходять випробувані роками метод – наставництво. Разом з тим, реальні сьогодні вимагають переосмислення та трансформації наставництва з урахуванням вимог ринкової економіки, особливо на сучасному етапі її існування.

Питання щодо сутності, ролі та використання наставництва є предметом розгляду різних наук: психології, соціології, педагогіки, управління тощо. Дослідженням наставництва у більшій мірі займалися і продовжують займатися представники зарубіжних наукових шкіл, серед яких найбільший інтерес викликають роботи Д. Меггінсона, Д. Клаттербака, Э. Парслоу, М. Рейя. Але як правило ці автори здебільшого розглядають наставництво з психологічної та соціальної точки зору. Певне місце питанням наставництва відводиться в наукових працях присвячених управлінню персоналом, серед яких привертають до себе увагу роботи Армстронга М., Балабанової Л., Кристофера С., Крушельницької О., Ламберта Т., Швальбе Б., Швальбе Х., Сардак О., Стеттнера М., Бакірової, Г., Беяцького М, Весніна В., Журавльова П., Мельничук Д., Мурашко М, Михайлової Л., Одегова Ю., Полякова В., Кібанова О., Чижова М., Шекшні С. та інших. Ці автори розглядають наставництво в основному тільки як метод професійного навчання, у той час як публікації зарубіжних авторів і досвід провідних компаній дає можливість говорити про те, що даний метод може бути з успіхом використаний практично на всіх етапах процесу управління персоналом і сприяти його постійному розвитку.

Перехід до ринкових умов господарювання та визначення в якості одного з найголовніших факторів розвитку організації – креативно-емоційного інтелекту людини вимагає як формування нової методології та вибору більш сучасних методів управління персоналом організації і зокрема його розвитком, так і переосмислення та відродження тих традиційних методів, які довгий час були популярними і ефективними, а з переходом до ринкової економіки дещо втратили своє значення.

**II. Постановка завдання.** Все вище означене є свідченням актуальності розгляду даної проблеми і необхідності подальших наукових розробок у цій сфері, тому метою даної статті є систематизація поглядів на наставництво, як на метод управління розвитком персоналу, виз-

начення його відмінностей від тренінгів, управлінського консультування, коучінгу і психотерапії, та обґрунтування доцільності формування ринкового підходу до його організації та впровадження в процес управління персоналом організації

**III. Результати.** Аналіз публікацій як вітчизняних так і зарубіжних науковців, які досліджували таке явище як наставництво, дає можливість представити широке різноманіття інтерпретацій його змісту як у сфері бізнесу, освіти, так і в суспільстві в цілому [1-12] і навіряд чи здивує той факт, що не існує простих визначень або моделей, які універсально підходили б до всіх перерахованих умов. Нам необхідно спробувати зрозуміти як їх відмінності, так і подібності.

Щодо дослідження наставництва зарубіжними науковцями, то одним з найперших авторів, які зробили спробу дати визначення наставництву, був англієць Девід Меггінсон [12], який вважав, що наставництво являє собою значну допомогу персоналу, особливо у тому випадку коли він потребує перспектив і бачення майбутніх можливостей. При цьому він підкреслював, що наставництво вимагає певної довіри, яка на його думку була втрачена у відносинах лінійного менеджменту, називаючи його при цьому «судовим», через те, що він вимагає постійної підтримки дисциплін і оцінки рівня майстерності і професіоналізму.

Доповідь, яка була опублікована в 1989 році Радою національних академічних нагород Великобританії (Council for National Academic Awards) і Державною службою навчання Великобританії (Government Training Agency), трактує наставництво таким чином: «Існує багато визначень та точок зору на роль наставника, і всі вони вміщують в собі дієслова «підтримувати», «керувати», «сприяти» і т. п. їх найважливіші аспекти пов'язані зі слуханням, задаванням запитань і відкриттям перспектив, а не з інструктажем, наказуванням і обмеженням. Для успішного розвитку управління наставники просто необхідні, так як вони можуть мати значний вплив на формування установок і заохочення гарної управлінської практики.... Високоякісне наставництво пов'язано з компетентністю, досвідом і чітким визначенням ролей, але, крім цього, воно значною мірою визначається правильним балансом особистісних якостей» [7, с 90-91].

Девід Клаттербак у 1991 році писав у своїй

книзі «Кожен відчуває потребу у наставнику», що наставник – це людина, яка володіє певним досвідом і найголовніше, вона готова поділитися своїми знаннями з менш досвідченими людьми. При цьому важливим фактором для такого обміну знаннями є взаємна довіра. На його думку, однією з найперших характеристик наставника повинно бути суміщення в одній особі ролей керівника і однолітка, що дасть можливість, у свою чергу, стати йому своєрідною перехідною фігурою у розвитку індивіду. Клаттербак вважає, що наставництво повинно включати в себе коучінг, фесилітацію, консультування і створення мережі контактів завдяки яким наставник повинен піднімати дух і заохочувати учня, ділитися з ним своїм ентузіазмом щодо роботи [8].

Існують і інші визначення наставництва, наприклад: «В умовах сучасного бізнесу наставництво завжди віддалено меншою мірою на один порядок (від відповідальності безпосереднього лінійного керівництва); воно спрямоване на довготривале придбання і застосування навичок у процесі розвитку кар'єри і здійснюється у формі консультування і надання порад [7, с. 91]»; «Наставники – це люди, які за рахунок своїх дій і своєї роботи допомагають іншим людям реалізувати свій потенціал [11]»; «Назвемо ми це коучінгом, допомогою, порадою, консультуванням або наставництвом, якщо воно проводиться якісно, його ефективність буде залежати головним чином від віри того менеджера, який здійснює цей процес у людський потенціал [12]»; «Наставництво – це процес, до якого входить не тільки коучінг, але і більш широке консультування і підтримка, наприклад кар'єрне консультування, привеліюваний доступ до інформації і т.ін. [9].

Але якими б не були ті чи інші визначення наставництва, одне можна сказати без заперечень, і це є істиною: будь-яка людина, яка досягла успіху як правило завдячує у цьому не тільки собі, а тим людям, які турбувалися про її зростання і розвиток. І таку людину можна назвати у будь-якому випадку наставником.

У 1998 році Клаттербак в книзі «Спілки що навчають – проникнення в талант» описав наставництво у вигляді інтегруючої функції: «Наставництво – один з найбільш сильних підходів, що розвивається, який є доступним індивідам і організаціям. Розповсюдження структурованих наставницьких програм спочатку в США, а потім в Європі і Азіатсько-Тихоокеанському

регіоні, безумовно, було дуже швидким» [7, с. 92].

Автор зазначав, що на його думку більша частина широко розповсюджених непорозумінь, які торкаються того, що таке наставництво і чим воно не є, виникає головним чином у наслідок існування двох різних теоретичних шкіл. Традиційна північноамериканська концепція наставництва втілюється в образі деякої старшої за віком і більш впливової людини, яка очікує прихильності у відповідь на мудрі поради, керівництво і руку допомоги. У межах даної персоніфікації наставником може бути лінійний менеджер, безпосередній керівник певної людини. Для опису такого типу відносин як правило використовують термін «протеже», який відносно мало вказує на наявність у цих стосунках навчання (з будь-якої сторони) і багато уяви переводить на допомогу і здійснення правильних з точки зору кар'єрного зростання дій.

Європейське розуміння наставництва, навпроти, передбачає, що наставник володіє скоріше більшим досвідом, ніж більшим впливом. На справді ж однією з характеристик ефективних відносин наставництва є відсуення в сторону будь яких відмінностей, щоб обидві сторони могли вести себе на рівних. У результаті європейські наставники майже завжди незалежні, головним чином тому, що будь-якій людині складно відкритися перед будь-ким, у чий владі вплинути на розмір її заробітної платні, статусу і загального благополуччя. Головна мета таких відносин – навчання і розвиток, хоча результатом навчання може стати розвиток здатності учня управляти своєю кар'єрою.

Європейський центр наставництва, який акумулює узгодженість (неамериканських) думок вважає, що наставництво являє собою автономну допомогу однієї людини іншій у здійсненні значних переходів на інший рівень знань, професійних навичок або мислення і свідомості.

Узагальнивши досвід американських і європейських компаній Д. Клаттербак у своїй роботі «Каждый нуждается в наставнике: забота о таланте в вашей организации», яка була опублікована у 2006 році виділив дві моделі наставництва (mentoring): північноамериканську і європейську [5].

Північноамериканська модель, яка має назву «Спонсорське наставництво», передбачає допомогу людині, яка є старшою за віком або

більш впливовою за протезе. За цією моделлю відбувається одностороннє навчання протезе, за рахунок переймання досвіду та слідування порадам наставника. Основа взаємостосунків у цій моделі – авторитет і вплив наставника. Завдання наставника надавати поради і спрямовувати дії протезе.

Спонсорське наставництво застосовується в основному у програмах для нових співробітників. Складність застосування цієї моделі полягає в тому, що наставник, який одночасно є і безпосереднім керівником, повинен виконувати три ролі: вчителя, який розвиває професійні знання та навички; керівника у стилі «коучінг», який дає зворотній розвиваючий зв'язок щодо діяльності співробітника на робочому місці; наставника, який дає розуміння професійного розвитку, розповідає про корпоративну культуру організації, можливості росту, планування кар'єри. Тому важливим є розподіл цих ролей між декількома посадовими особами. Наприклад: знайомство з підприємством, його корпоративною культурою – працівник кадрової служби; постановка оперативних завдань і контроль – безпосередній керівник; введення до фаху – наставник.

Європейська модель, яка має назву «Наставництво, що розвиває» передбачає, що наставник має більше досвіду у тих або інших питаннях, ніж впливу. Відносини ґрунтуються на довірі та рівності сторін і передбачають

двостороннє навчання. Особа, що навчається має назву не протезе, а учень (mentee). Завдання наставника – консультувати учня, застосовуючи коучінг та фісилітацію. Безпосередній керівник не має права бути наставником. Наставництво що розвиває застосовується в основному у програмах кадрового резерву або в роботі з перспективними, талановитими співробітниками як інструмент їх утримання. При цьому слід пам'ятати, що сеанси наставництва ефективні тільки тоді, коли учні мають власні ідеї для реалізації своїх цілей. Наставники не повинні визначати цілі розвитку своїх учнів, вони повинні лише допомагати їм прогресувати у вже обраному напрямі. Це не означає, що вони не можуть дати пораду при виборі кар'єрного шляху, це означає, що особа яку наставляють повинна мати своє власне досить чітке бачення завдання.

Крім того, подальше дослідження досвіду організації та використання наставництва як вітчизняними так і закордонними компаніями,

дало нам можливість виділити два основних підходи, які мають принципові відмінності: наставництво для студентів/стажерів (internship) і наставництво для співробітників (mentoring).

У процесі Internship відбувається більш директивна взаємодія наставника і студента/стажера, під час якої наставник, який може бути і прямим керівником, передає йому знання та навички.

При використанні підходу Mentoring, менти (співробітник) не знаходиться у прямому підпорядкуванні у свого ментора.

Е. Парслоу і М. Рей у своїй книзі «Коучинг в обучении: практические методы и техники» зазначають, що наставництво реалізується в основному в індивідуальному порядку і може здійснюватися в різних контекстах і за різних умов [7, с. 88], формуючи при цьому такі моделі взаємостосунків (рис):

– корпоративний наставник, який діє як керівник, порадник і консультант на різних стадіях розвитку кар'єри тієї особи яка наставляється: від прийому на роботу, через етап формальної підготовки до позиції топ-менеджера і, можливо, аж до виходу на пенсію;

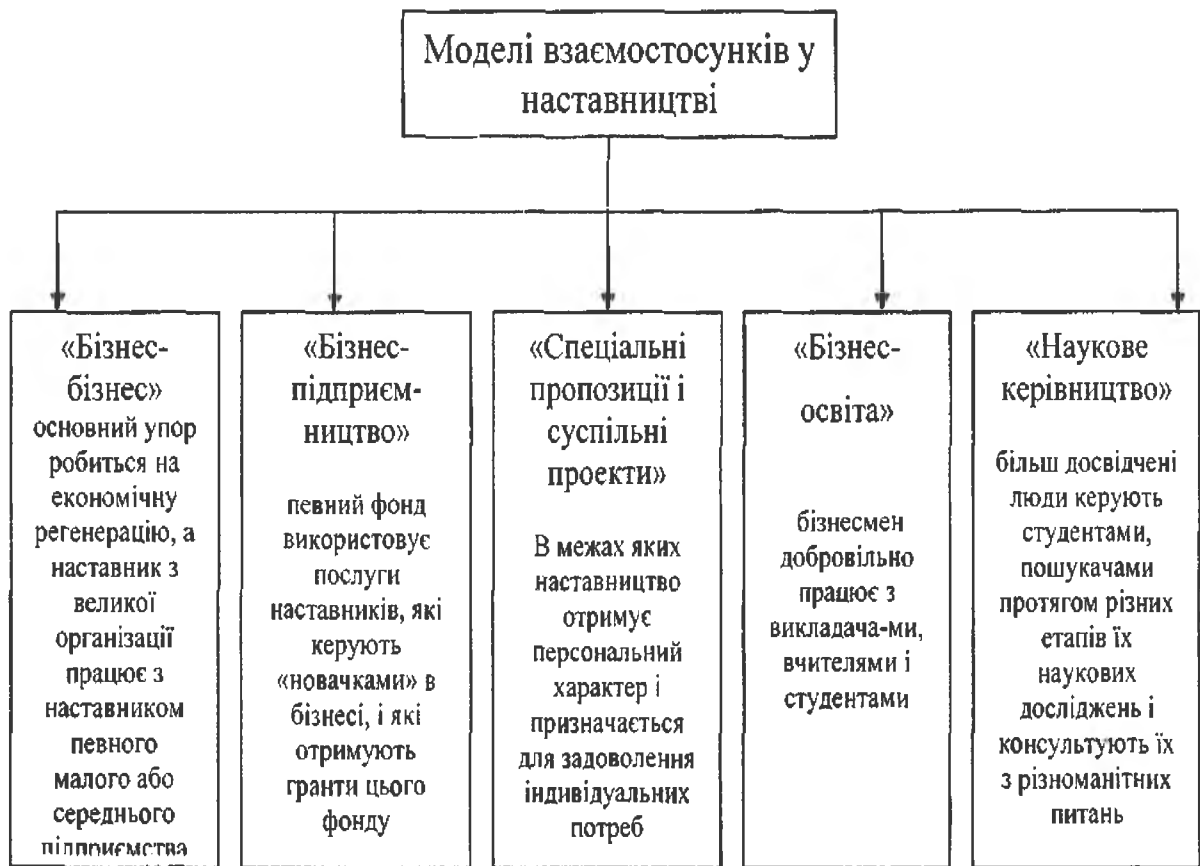
– кваліфікаційний наставник, призначення якого вимагає професійна асоціація або агенція (служба зайнятості), яку спонсорує уряд; він повинен супроводжувати пошукача (учня) при проходженні ним програм навчання, підводячи його до екзамену на одержання професійної кваліфікації або на національний професійний екзамен;

– соціальний наставник виступає у ролі друга, експерта-радника або консультанта і працює з людьми у широкому спектрі ситуацій, де вони можуть знаходитися у складному становищі або у потенційно чи реально важкому стані.

Крім того, в організаціях які активно використовують наставництво прийнято виділяти певні типи і види наставників. Найбільш характерними типами наставників є такі [7, с.93]:

Приклади виділення цих типів наставників, можна побачити у багатьох організаціях, причому в одній великій організації іноді можуть бути присутніми і всі три типи одночасно.

Роль корпоративних наставників часто вводиться для підтримки специфічних груп співробітників, серед яких: новачки; люди, які щойно закінчили навчання; жінки; представники етичних меншин; люди, які володіють спеціальними потребами (інваліди), і люди, які знахо-



*Рис.* Моделі взаємостосунків у наставництві

дяться у невідомому становищі; люди, перед якими відкриваються перспективи зміни кар'єри, можливість потрапити під скорочення штатів або звільнення на пенсію; люди, які прагнуть самостійно управляти власним навчанням і розвитком. Цими ж авторами виділені і дві групи наставників: за призначенням і на громадських засадах.

Отже, термін «наставництво» не є новим, але останнім часом він досить часто використовується тільки як синонім іноземного запозичення «коучінг», але як доводить наше дослідження він за значимістю дещо інший (табл.).

Виходячи з тих характеристик які подані у таблиці, наставник – це людина яка має багатий життєвий та духовний досвід, є професіоналом у багатьох сферах життєдіяльності, володіє аналітичними здібностями, бажає і має здібності допомагати людям у вирішенні складних проблем у житті, бізнесі і кар'єрі. Відповідно людина з якою працює наставник – ставленик – це людина яка потребує такої допомоги, бажає змін і готова прийняти допомогу наставника. Таким чином, на нашу думку, наставництво – це інтегруюче, комплексне, системне і безперервне співробітництво між наставни-

ком та ставлеником, яке сприяє його постійному професійно-особистісному розвитку.

Щодо відмінностей наставництва від інших методів розвитку персоналу, зокрема: тренінгів, психологічного консультування, та психотерапії, то найбільш характерні ознаки цих методів також подані у таблиці, а це остаточно дає підстави говорити про відповідну унікальність даного методу, що позначається на його цілях та завданнях, функціях та особливостях реалізації. Але найголовнішим є те, що наставництво, як метод розвитку персоналу, на відміну від вищеозначених, є доступним для будь-якої організації і фактично не існує жодних перепон на шляху його впровадження і використання.

Що стосується сутності, особливостей організації та використання наставництва в практиці діяльності вітчизняних підприємств та досліджень у цій сфері вітчизняних науковців [2, 3, 4, 6], то тут варто звернути увагу на те, що по-перше існує досить обмежена кількість публікацій з цих питань, по-друге, найчастіше про наставництво говорять як про метод навчання персоналу на робочому місці вказуючи на те, що наставництво застосовується разом

з учнівством «...при фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи звичайно полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу порадами, підказуваннями і навчанням конкретних професійних навичок» [4, с. 334], «це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультування, поради і методом ускладнюючих завдань» [3, с. 98]. У цілому слід зазначити, що у вітчизняній науковій літературі майже не розглядаються питання управління та ролі наставництва, особливо що стосується розвитку персоналу, дуже мало публікацій які б стосувалися питань його організації та практичного використання. Тому та увага, яку приділяють даному методу зарубіжні науковці та компанії, вказуючи при цьому на його ефективність та доцільність, особливо у складних не тільки економічних але й соціально-психологічних умовах ринкової економіки, примушує і нас говорити про необхідність перегляду ставлення до наставництва та формування більш сучасного ринкового підходу до його організації та використання в діяльності вітчизняних підприємств та організацій, адже наставництво, як метод розвитку персоналу, має право на існування і повинно займати своє унікальне місце серед інших більш сучасних методів

**IV. Висновки.** Таким чином, провівши дослідження і з'ясувавши найбільш характерні риси наставництва, можна зробити такі висновки. По-перше, наставництво є одним з методів адаптації та розвитку персоналу, який на відміну від тренінгів, консультування, коучінгу та психо терапії, які потребують відповідного кадрового (професійного) забезпечення, може бути використаний у будь-якій організації. По-друге, очевидним стає той факт, «що особливості застосування і враження учасників процесу наставництва будуть відрізнятися в різних національних і культурних середовищах, і що ми всі можемо навчитися будь-чому один у одного і отримати від цього навчання користь» [7, с. 95]. У той же час, незважаючи на те, що на перший погляд наставництво видається як досить простий метод, його організація та впро-

вадження потребують системного та комплексного підходу, що і буде предметом наших подальших досліджень.

1. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами: 10-е изд. [пер.с англ. под ред. С. К. Мордовина] / М. Армстронг - СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / М. І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
5. Наставничество как метод неформального обучения (назва з екрану). Матеріали компанії «Ампула брокер». [Електронний ресурс]: – Офіційний сайт портала об обучении и развитии персонала [Trainings.ru](http://www.Trainings.ru). Режим доступу: <http://www.Trainings.ru>.
6. Оганесян И. А. Управление персоналом организации. / И. А. Оганесян. – Мн.: Амалфея, 2000. – 256 с.
7. Парслоу Э., Рей М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. / Э. Парслоу, М. Рей. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.
8. Clutterbuk D. Everyone Needs a Mentor. London. Institute of Personnel and Development (IPD). 1991. [Електронний ресурс] / D. Clutterbuk. – Офіційний сайт Електронної бібліотеки «NLP-BOOK» режим доступу: <http://www.lib.eliseeva.com.ua>
9. Landsberg M. The Tao of Coaching. London. Harpert Collins. 1996. – [Електронний ресурс] / M. Landsberg – Офіційний сайт Електронної бібліотеки «NLP-BOOK» режим доступу: <http://www.lib.eliseeva.com.ua>
10. Megginson D., Baydell T. A Manager's Guide to Coaching. London British Association for Commercial and Industrial Education. 1979. – [Електронний ресурс] / D. Megginson, T. Baydell. – Офіційний сайт Електронної бібліотеки «NLP-BOOK» режим доступу: <http://www.lib.eliseeva.com.ua>
11. Shea G. F. Mentoring: a guide to the basics. London, Kogan Page. 1992. – [Електронний ресурс] / G. F. Shea. – Офіційний сайт Електронної бібліотеки «NLP-BOOK» режим доступу: <http://www.lib.eliseeva.com.ua>
12. Whitmore J. Coaching for Performance. London. Nicolas Brealey. 1997. – [Електронний ресурс] / Whitmore J. – Офіційний сайт Електронної бібліотеки «NLP-BOOK» режим доступу: <http://www.lib.eliseeva.com.ua>

*In article results of ordering of sights of scientists on preceptorship, as on a management method are resulted by the personnel. By the comparative characteristic its differences from trainings, administrative consultation are defined coaching and psychotherapy, and the expediency of formation of the market approach to its organization and introduction in managerial process by the organization personnel, and first of all is proved by its development*