

УДК 330.341.42

В.М. Матиашвили

МЕНТОРИНГ И КОУЧИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ: АМЕРИКАНСКИЙ ОПЫТНижегородский государственный технический университет
им. Р.Е. Алексеева, г. Н. Новгород

Цель работы – обобщить и проанализировать опыт менторинга и коучинга, накопленный компаниями США как инструмента повышения производительности труда и повышения качества производимых продуктов и услуг. Работа написана на основе методологии системного подхода, анализа и синтеза, сравнения и аналогии. Система управления производительностью – сложная, открытая, динамическая система, состоящая из множества внутренне однородных подсистем и элементов. Все они находятся в постоянно изменяющихся связях и отношениях друг с другом. Особое место в них занимает человеческая компонента – способность (информированность, знания, умения, навыки, опыт), готовность (воля, настойчивость, упорство) и мотивация (желание, позитивный настрой) работников. Базовые культурно-образовательные предпосылки высокопроизводительного труда во всех странах-лидерах производительности создаются в системах дошкольного, среднего, среднего специального и высшего профессионального образования. Доводкой компетентностного потенциала работников, его тьюнингом, точной настройкой занимаются системы корпоративного обучения предприятий. Именно на этом уровне в подготовку и развитие работников включается элемент наставничества, получивший в США название менторинга и коучинга. В работе на основе изучения многочисленных источников проанализированы основные характеристики наиболее успешных программ менторинга и коучинга в компаниях США, определены их возможности и ограничения. Сделан вывод, что решение задач повышения производительности труда в нашей стране прямо и непосредственно связано с ревитализацией движения наставничества. Вопрос в том, чтобы понять насколько это реально возможно, насколько это реализуемо в нынешних условиях. И если да, то какие драйверы необходимо создать вновь и какие новые мотиваторы можно и надо использовать для достижения этой цели. Для ответа на эти вопросы надо изучать свой собственный опыт наставничества и внимательно относиться к опыту других стран, не пытаться слепо копировать старые формы наставничества, а, осмысливая и оценивая все их сильные и слабые стороны, собирать по крупицам мировой опыт и адаптировать его к новым российским условиям.

Ключевые слова: наставничество, менторинг, коучинг, адаптация, корпоративное обучение, производительность труда.

Производительность труда – ключевая проблема экономической теории и практики. Она прямо связана с экономической безопасностью общества и всех субъектов хозяйственных отношений. Успешная реализа-

ция национальной программы повышения производительности труда в Российской Федерации требует тщательного изучения отечественного и зарубежного опыта стран и компаний-лидеров в области управления производительностью. Определение новых условий и факторов производительности и в первую очередь анализ эффективных систем управления, обеспечивающих на протяжении значительных исторических периодов решение этой задачи, – важная составная часть современной теории менеджмента.

Система управления производительностью состоит, как и любая другая сложная, открытая динамическая система, из множества внутренне однородных подсистем и элементов. Все они находятся в постоянно изменяющихся связях и отношениях друг с другом. Особое место в них занимает человеческая компонента – способность (информированность, знания, умения, навыки, опыт), готовность (воля, настойчивость, упорство) и мотивация (желание, позитивный настрой) работников [1].

Базовые культурно-образовательные предпосылки высокопроизводительного труда во всех странах-лидерах производительности создаются в системах дошкольного, среднего, среднего специального и высшего профессионального образования. Доводкой компетентностного потенциала работников, его тьюнингом, точной настройкой занимаются системы корпоративного обучения предприятий. Именно на этом уровне в подготовку и развитие работников включается элемент наставничества, получивший в США название менторига и коучинга.

Менториг и коучинг как проблемы практического менеджмента встали во весь рост перед американскими компаниями сразу после вступления Америки во Вторую мировую войну. Задачи обеспечения вооруженных сил страны и ее союзников оружием, транспортными средствами, обмундированием и продовольствием обусловили вхождение в экономическую и производственную деятельность больших масс ранее незанятого населения (безработных, женщин, людей старшего возраста), которые требовали подготовки, переподготовки, повышения квалификации в короткие сроки и с небольшими финансовыми затратами. Наставничество в США также как в годы первых пятилеток в СССР стало адекватным ответом на вновь возникшие потребности мобилизационной экономики страны. После войны эта форма корпоративного обучения работников продолжала развиваться, что позволило стране и ее бизнесу накопить внушительный опыт менторинга и коучинга как одного из важных инструментов управления производительностью. Попутно менторинг и коучинг стали предметом научных исследований и профессионального управленческого консалтинга [2-10].

Менторинг – это процесс, при котором опытный высокопроизводительный старший (по иерархии) работник помогает ученику, не обладаю-

щему необходимой квалификацией, приобрести ее, способствует его развитию как работника. Менторы - работники с определенными личностными характеристиками (потребности власти и влияния, признания, личных достижений, эмоциональной стабильностью, способностью к адаптации к меняющимся ситуациям, коммуникативными навыками).

Часть работы ментора осуществляется на неформальной основе в процессе совместного труда, на основе общих интересов или общих ценностей, разделяемых ментором и его подопечным. Отношения менторства могут также иметь преимущественно формальный (официальный) характер и быть результатом части плановых действий компании по созданию института менторства, который объединяет знания и усилия успешных и опытных работников с менее опытными для преодоления компетентностного разрыва между ними. Одно из главных преимуществ формализованных менторских программ состоит в том, что участники менторских отношений четко понимают их цели и должные результаты деятельности. Одно из ограничений формальных менторских программ в том, что менторы могут быть не в состоянии обеспечить консультывание и выдачу рекомендаций в условиях, которые задаются «искусственно».

Менторы выбираются на основе способностей к межличностному общению и своих технических, производственных компетенций. Менторов готовят к этому виду деятельности и мотивируют их. Так, в больницах Нью-Йорка разрабатывают для менторов специальные программы, обеспечивающие им продвижение по служебной лестнице, рост зарплаты и другие бенефиты. К менторам, занимающимся хозяйственными вопросами (сестры-хозяйки), прикрепляются от 5 до 10 учеников, с которыми они встречаются несколько раз в месяц. Для того чтобы стать менторами эти работники должны иметь высокие оценки по их работе, демонстрировать хорошие способности к межличностному общению. Они и должны быть способны качественно осуществлять основные операции по общему клинингу, а также выполнять обязанности по всем вопросам хозяйственной деятельности, включая вопросы охраны труда.

Основные бенефиты от менторских отношений получают обучаемые. Менторы обеспечивают им профессиональный и карьерный рост, а также психологическую поддержку (знания, умения, навыки, опыт, спонсорство, «патронаж», выдачу сложных заданий, прозрачность и визибельность менторских отношений, формирование дружеской атмосферы, ролевое моделирование, обеспечение позитивного настроения и признания, возможность для обучаемого делиться своим тревогами и фобиями).

Бенефициарами менторских отношений являются и сами менторы, получая возможности для развития своих способностей межличностного общения. Повышается их самооценка и понимание собственной ценности для организации. Менторы получают небольшое финансовое вознаграж-

дение, но они поддерживают эти программы потому, что их вознаграждают морально за помощь, которую они оказывают менее квалифицированным работникам (внимание, благодарность, уважение, статус).

Для работников-менторов, занимающих менеджерские и технические должности, работа с учениками (молодыми инженерами или техниками) может помочь в приобретении новых знаний о научных достижениях в своей сфере деятельности и таким образом избегать возможного технического и технологического отставания. Так, на заре интернета в компании General Electric ее легендарный руководитель Джек Уэлч запустил проект менторинга, связанный с использованием технологий электронной коммерции. Многие ветераны управления не проявили тогда готовности включиться в эту программу, потому что плохо понимали азы работы с интернетом и его возможности. Джек организовал программу менторинга для 600 своих менеджеров. Ее особенность состояла в том, что менторами выступали молодые работники компании, владевшие навыками работы в интернете. Они должны были передавать свои знания начальникам из топ-менеджмента компании. Чтобы преодолеть сопротивление и амбиции «старой гвардии», Уэлч назначил себе ментором работницу вдвое моложе его самого, которая, с точки зрения управленческой квалификации, была ниже Уэлча на две головы. Но она управляла корпоративным сайтом, поэтому знала об интернете все.

Цель этой программы состояла в том, чтобы все топ-менеджеры компании научились использовать новые для них навыки работы в режиме онлайн для отслеживания информации сайтов конкурентов и поставщиков в рамках конкурентной и общей корпоративной стратегической разведки (бенчмаркинг). Проектируя эту программу, Уэлч исходил из того, что знания и опыт сбора информации в интернете по менеджеральным и коммерческим вопросам будет иметь все возрастающее значение в бизнесе и что молодые работники на низших ступенях организационной иерархии более компетентны в этой сфере, чем их старшие руководители. Менеджеры компании учились у своих молодых подчиненных использованию возможностей интернета. На занятиях они анализировали приобретенную информацию из сайтов других компаний, обсуждали книги и статьи по вопросам электронной торговли. Эта программа помогала обеим сторонам - и менторам, и их подопечным. Топы задавали своим молодым менторам вопросы и приобретали знания об электронной коммерции. Вторые, – разговаривая со своими начальниками, стали лучше понимать, какие компетенции необходимы в этой компании, чтобы стать боссом, управлять крупными бизнес-операциями, поддерживать продуктивную коммуникацию с другими бизнес-организациями и их руководителями.

В многих американских компаниях ученики выбирают менторов из числа волонтеров-менеджеров или служащих, навыки и опыт которых они

хотят изучить. В других компаниях при недостатке потенциальных менторов, отсутствия эффективных систем финансового вознаграждения реализуются групповые программы менторинга. В таких программах успешный старший работник работает с группой из 4-х - 6-ти человек, нуждающихся в передаче профессионального опыта ментора. Преимущество такой формы в том, что люди получают возможность учиться не только у ментора, но и друг у друга. Ментор-лидер помогает им понять организацию, ее культуру, анализировать их собственный опыт, его плюсы и минусы, определять цели их профессионального и карьерного роста. Каждый член группы может иметь при этом особое индивидуальное задание или группа работает совместно над выполнением общего группового задания.

Далее выделим основные характеристики успешных американских программ менторинга:

- ментор и его ученик (протее) участвуют в программе наставничества добровольно. Их взаимоотношения могут быть прерваны в любое время без опасения быть за это наказанными;

- процесс «притирки» ментора и его подопечного не исключает неформальных отношений. Например, может быть создан пул менторов для того чтобы у обучаемого была возможность выбора ментора из этого пула наиболее квалифицированных и подготовленных для этой работы людей;

- менторы подбираются на основе опыта подготовки учеников, желания работать ментором, наличия реальных успехов в этом деле, а также их коммуникативных навыков;

- цели программы менторинга должны быть ясными и понятными для ментора и его подопечного. Проекты и связанная с их реализацией деятельность должны быть хорошо спланированы;

- четко определяется продолжительность программы менторинга. Участники процесса поощряются для продления их отношений после формального временного периода;

- определяется минимально необходимый объем контактов между ментором и обучаемым;

- ученики поощряются для взаимодействия друг с другом, обсуждения программ наставничества, обмена опытом и успехами;

- программа менторинга подвергается внешней оценке. Собеседования с менторами и их подопечными позволяют получать быструю обратную связь по поводу возможных конкретных вопросов, которые порождают неудовлетворенность сторон;

- опросы и анкетирование используются для сбора более подробной информации, связанной с достижениями и проблемами участников программы;

- работа ментора вознаграждается, что демонстрирует всем, что деятельность по развитию работников стоит затрат их времени и усилий.

Другой формой наставничества в США является коучинг. Коучинг - есть особая форма взаимодействия между коллегами или между менеджером и сотрудником компании для того чтобы мотивировать последнего, развивать его навыки, закреплять его достижения и получать от него обратную связь. При этом коуч располагает такими ресурсами, доступ к которым у его подопечного при отсутствии поддержки со стороны коуча может быть ограничен или отсутствовать вовсе.

Коучинг отличается от менторинга по нескольким основным параметрам. Во-первых, коучинг – это работа «один на один», что позволяет в большей степени чем при менторинге реализовать индивидуализацию, персонификацию и кастомизацию процесса обучения. Во-вторых, в коучинге главное – научение работника действовать самостоятельно в практическом действии. В-третьих, в коучинге реализуется возможность обеспечить работника такими ресурсами, которые ему вне отношений с коучем были бы недоступны.

В американских компаниях молодые, перспективные менеджеры участвуют в программах обратной связи 360 градусов. При этом каждый менеджер выбирает себе коуча. Они вместе посещают специальные семинары с концентрацией на тех или иных вопросах менеджмента. После этого, идентифицировав проблемы компании, работают над их решением в паре в течение 6–8 месяцев. Затем оценивают результаты совместной работы.

Лучшие коучи заинтересованы в том, чтобы их подопечные стали лучше и увереннее в себе. Они имеют возможность давать серьезные рекомендации по улучшениям и вселяют уверенность в своих подопечных, никогда не унижая чувство собственного достоинства последних. Многие компании США используют коучинг для «выращивания» управленческих кадров, в том числе управленческих кадров высшего звена. Некоторые компании делают это с опозданием, поэтому многие приходящие извне топы, которые были успешными в других компаниях, придя в новые компании, оказываются неспособными что-то в них реально изменить к лучшему. Они быстро покидают их.

В некоторых компаниях коучинг используется планомерно и целенаправленно для подготовки менеджмента высшего звена. Один раз в месяц топы работают с коучами-психологами индивидуально, которые помогают им развивать их лидерские способности. Они учатся осуществлять свои лидерские функции, продвигать новые идеи, избегая авторитарности, доминирования в обсуждениях или склонности к быстрым, но непродуманным решениям.

Для развития навыков коучинга в США существуют специальные программы подготовки коучей. При этом решаются не только общие, но и

специфические (возможные) психологические проблемы. Порой коучи не хотят обсуждать производственные вопросы с опытными работниками из-за опасения конфронтации с ними, опасаясь столкновения личных амбиций или возможности «создания конкурента». Коучи могут быть сильны в определении и диагностике проблем, но недостаточно сильны в способности реально помогать подопечному их решать. Иногда коучи думают, что работник может воспринимать коучинг как критику в свой адрес. И, конечно, коучи и их подопечные при сокращении численности работников в компаниях и интенсификации их труда часто сталкиваются с нехваткой свободного времени для регулярного общения.

Решение задач повышения производительности труда в нашей стране прямо и непосредственно связано с созданием, восстановлением, возрождением, ревитализацией движения наставничества. Вопрос в том, чтобы понять насколько это реально возможно, насколько это реализуемо в нынешних условиях. И если да, то какие драйверы необходимо создать вновь и какие новые мотиваторы можно и надо использовать. Для ответа на эти вопросы надо изучать свой собственный опыт наставничества и внимательно относиться к опыту других стран, не пытаться слепо копировать старые формы наставничества, а, осмысливая и оценивая их возможности и ограничения, собирать по крупицам мировой опыт и адаптировать его к новым российским условиям.

© Матиашвили В.М., 2019.

Библиографический список

- [1] Матиашвили, В.М. Управление в сложных организационных системах. Системный подход в управлении предприятиями: монография / под общей ред. В.М. Матиашвили; Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Н. Новгород, 2018. – 186 с.
- [2] Nadeau, R. Managers Need to Coach. *New Hampshire Business Review*, December 25, 2015.
- [3] Robertson, R. Five Ways to Develop a Culture of Coaching. *Fast Company*, June 30, 2015.
- [4] Turban, D. Role of Protégé “Personality in Receipt of Mentoring and Career Success / D. Turban, T. Dougherty // *Academy of Management Journal*. – 1994. – № 37.
- [5] Fagenson, E. Mentoring: Who Needs It? A Comparison of Protégés’ and Nonprotégés’ Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy // *Journal of Vocational Behavior*. – 1992. – № 41.
- [6] Geiger, A. Measures for Mentors // *Training and Development Journal*, February 1992.
- [7] Phillips-Jones. Establishing a Formalized Mentoring Program // *Training and Development Journal*. – 1983. – № 2.
- [8] Kram, K. Phases of the Mentoring Relationship // *Academy of Management Journal*. – 1983. – № 26.

- [9] Wanberg, C. Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model / C. Wanberg, E. Welsh, S. Hezlett // Research in Personnel and Human Resources Management. – New York, 2003.
- [10] Noe, R. Mentoring: What We Know and Where We Might Go / R. Noe, D. Greenberger, S. Wang // Research in Personnel and Human Resources Management. – New York, 2002.
- [11] Noe, R. Employee Training and Development / R. Noe. – 2nd ed. – Boston, 2002.
- [12] D. Peterson and M. Hicks. Leader as Coach. Personnel Decisions. 1996.
- [13] Smither, J. Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Ratings over Time? / J. Smither [et al.] // Personnel Psychology. – 2003. № 56.
- [14] Noe, R. Women and Mentoring: A Review and Research Agenda // Academy of Management Review. – 1988. – № 13.

V.M. Matiashvili

MENTORING AND COACHING IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM: AMERICAN EXPERIENCE

Nizhny Novgorod state technical university

Abstract. The purpose of the work is to summarize and analyze mentoring and coaching experience gained by US companies as a tool to increase labor productivity and improve the quality of products and services. The work is based on the methodology of the systematic approach, analysis and synthesis, comparison and analogy. A performance management system is a complex, open, dynamic entity consisting of many internally homogeneous subsystems and elements. All of them are in ever-changing relationship with each other. The human component occupies a special place in them: the ability (awareness, knowledge, skills and experience), willingness (will, persistence) and motivation (desire, positive attitude) of employees. The basic cultural and educational prerequisites for highly productive labor in all leading countries of productivity are created in the systems of preschool, secondary, specialized secondary and higher professional education. The development of the competence of employees, its fine tuning is carried out by corporate training systems of enterprises. It is actually at the very level that the element of mentoring (called mentoring and coaching in the United States), is included in the training and development of workers. Based on the study of numerous sources, the author analyzes the main characteristics of the most successful mentoring and coaching programs in US companies, identifies their capabilities and limitations. It is concluded that the solution to the problems of increasing labor productivity in our country is directly related to the revitalization of the ON-mentoring movement. The question is to understand if it is really possible in the current conditions. And if so, which drivers have to be recreated and what new motivators should be used to achieve this goal. To answer these questions, it is crucial to study domestic mentoring experience and carefully consider the experience of other countries, not to blindly copy the old forms of mentoring but to comprehend and evaluate all their strengths and weaknesses, collect bit by bit the world experience and adapt it to the new Russian conditions.

Key words: mentoring, coaching, adaptation, corporate training, labor productivity.

References

- [1] Matiashvili, V.M. [Management in complex organizational systems. A systematic approach to enterprise management: monograph]. Nizhny Novgorod: State Technical University n.a. R.E. Alekseev, 2018, 186 p.
- [2] Nadeau, R. [Managers Need to Coach]. *New Hampshire Business Review*, December 25, 2015.
- [3] Robertson, R. [Five Ways to Develop a Culture of Coaching]. *Fast Company*, June 30, 2015.
- [4] Turban, D., Dougherty, T. (1994). [Role of Protégé “Personality in Receipt of Mentoring and Career Success”. *Academy of Management Journal*]. No 37.
- [5] Fagenson, E. (1992). [Mentoring: Who Needs It? A Comparison of Protégés ’and Nonpro-tég’s’ Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy]. *Journal of Vocational Behavior*]. No 41.
- [6] Geiger, A. (1992). [Measures for Mentors]/ *Training and Development Journal*].
- [7] Phillips-Jones. (1983). [Establishing a Formalized Mentoring Program]. *Training and Development Journal*]. No 2.
- [8] Kram, K. (1983). [Phases of the Mentoring Relationship]. *Academy of Management Journal*]. No 26.
- [9] Wanberg, C. Welsh, E., Hezlett, S. [Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model]. *Research in Personnel and Human Resources Management*]. New York, 2003.
- [10] Noe, R., Greenberger, D., Wang, S. [Mentoring: What We Know and Where We Might Go]. *Research in Personnel and Human Resources Management*]. New York, 2002.
- [11] Noe, R. [Employee Training and Development]. Boston, 2002.
- [12] D. Peterson and M. Hicks. [Leader as Coach. *Personnel Decisions*]. 1996.
- [13] Smither, J., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., Kucine, L. (2003). [Can Working with an Exec-utive Coach Improve Multisource Ratings over Time?]. *Personnel Psychology*]. No 56.
- [14] Noe, R. (1988). [Women and Mentoring: A Review and Research Agenda]. *Academy of Management Review*]. No 13.