

## Менторството - инструмент за развитие на човешките ресурси в организацията

Христо Георгиев

*Mentoring – instrument for personnel development in organization: The paper reveals the essence of mentoring and describes its use in private and public organizations in Bulgaria. Mentoring is an essential part of career development and management in organization. The work will give readers what kind of impact it has made on different stakeholders – mentor, protégé and organization.*

**Key words:** mentoring, mentor, protégé, public organizations

### ВЪВЕДЕНИЕ

Човешките ресурси продължават да бъдат водещ фактор в дейността на всяка организация. През последните години, икономическата криза, демографските процеси, оказват значително влияние и върху тях. Достъпът на бизнеса до висококвалифициран персонал с практически опит става все по-труден. Новите реалности налагат промяна в политиките и стратегиите по управление на персонала и използването на нови инструменти за неговото развитие от организациите.

Все повече се говори за учене през целия живот, развитието на човешките ресурси е необходимо да бъде хармонизирано и в съответствие със стратегическите цели на организацията. С оглед на тези тенденции, менторството (наставничеството) излиза на преден план.

Трансферът на знания, умения, практическите тънкости могат да бъдат предадени и усвоени именно чрез менторските взаимоотношения между по-опитен ментор и неговия обучаем (наставяван, протеже). Важен участник в този процес е и организацията, която трябва да организира, ръководи и дава посока на този тип взаимоотношения. Обект на интерес в разработката е официалното менторство в организацията и неговото използване в бизнес и публичните организации в България.

### ИЗЛОЖЕНИЕ

Най-популярното виждане за менторството е като взаимоотношения между хора с по-богат опит и знание, които са ангажирани да осигурят възходяща мобилност, насърчаване, знания и кариерна подкрепа на своите обучаеми.

Според Британския институт за развитие на персонала (CIPD) менторството е дълготраен процес и целенасочено развитие на млади професионалисти чрез наблюдение, слушане, задаване на въпроси, напътствия, което носи полза на институцията/организацията [9].

През последните години на него започва да се гледа като важен инструмент за професионално обучение и кариерно развитие на персонала в организацията [3].

Менторството в организацията може да бъде формално или неформално. Неформалното наставничество възниква под различни форми и организацията няма ангажимент към неговото провеждане. Не така стоят нещата при официалното менторство. За да има успех от партньорството, организацията трябва да предприеме определени стъпки, чрез които да инициира менторските взаимоотношения [1]:

- да организира срещи за потенциалните ментори, да проведе въвеждащи курсове за тях;
- да разработи официална менторска програма, с ясно цели и очаквани резултати;
- да гарантира, че организационната структура ще подпомага процеса;

Три са основните заинтересовани страни от използването на менторството като инструмент за развитие на човешките ресурси – ментора, наставявания и самата

организация. За да бъде успешно партньорството всяка от страните трябва да бъде наясно със своите задължения, отговорности и резултати, които се очакват от нея.

Официалното наставничество преминава през следните четири фази: въвеждане, развитие (култивиране на взаимоотношения), приключване и преосмисляне (равносметка) [4] .

Първият етап има въвежда роля в процеса. Счита се, че трае около шест месеца и важното при него е да се определят целите, които трябва да бъдат постигнати, опознаване на страните, започване на съвместна работа.

Етапът на развитие е ключов и се смята за най-плодотворния за двете страни – ментора и обучаемия. С него започва реалния процес на работа. Приключването на взаимоотношенията е третия етап от партньорството. Естествения край е свързан с постигането на първоначално начертаните цели и задачи. Не е изключено взаимоотношенията да бъдат прекратени и по-рано поради различни психологически обстоятелства или физически причини. Практиката показва, че много често този етап няма естествен край, тъй като между страните нерядко възниква приятелство и формалното наставничество преминава във неформално такова [6].

Важен момент в менторските взаимоотношения е предварителната подготовка на ментора. Според Крам, всеки ментор трябва да притежава добра психологическа подготовка, да използва различни подходи и методи за постигане на по-високи резултати [4]. Освен професионалните компетенции, които има за задача да предаде, той трябва да окуражава, да вдъхва увереност, самочувствие, да подпомага и личностното развитие на своя обучаем. Постигането на пълноценно партньорство е основно ангажимент на ментора, който трябва да бъде водеща страна в процеса.

#### **Създаване на менторска програма**

Счита се, че за да има успех от менторството, трябва да бъде разработена менторска програма. Основното при нея е да се съчетаят по най-добрия начин интересите и отговорностите на всяка от страните в процеса. Големите Западни и американски компании разработват собствени менторски програми, съобразени с техните специфични нужди и особености, но като цяло науката и практиката не предлага готови модели за използване. Разработването на всяка програма трябва да бъде съобразено с целите, големината, размерите на организацията. Препоръчително е предварително да бъдат договорени срещите между ментора и обучаемия, формите на комуникация между страните, продължителността на партньорството.

Менторските взаимоотношения (вж. *Таблица 1*) могат да се отличат със следните предимства и недостатъци:

Специализираната литература не предлага инструментариум за оценка на резултатите от менторството. Всяка организация, решила да използва наставничеството като инструмент за длъжностното и професионално израстване на своите служители трябва да изработи собствени критерии и процедури по прилагането му. Освен за кариерните цели на служителя и организацията, менторските програми могат да допринесат за личното развитие на служителите в организацията.

Рядко дискутиран е въпроса е дали страните трябва да получат финансови стимули за своето участие и дали участието в процеса трябва да е доброволно за двете страни. Финансовото стимулиране демонстрира организационната подкрепа за инициативата и не бива да бъде подценявано, а доброволното участие е препоръчително, ако организацията наистина желае да постигне високи резултати от партньорството [2].

Таблица 1.

Заинтересована страна	предимства	недостатъци
<b>ментор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- издигане авторитета на ментора</li> <li>- финансови стимули</li> <li>- положителни последици за кариерното развитие в организацията</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- допълнително натоварване и проблеми с работния график</li> <li>- влошаване на репутация поради слаби резултати на наставника</li> <li>- преждевременно освобождаване или преместване на друга позиция за сметка на наставника</li> </ul>
<b>обучае</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- по-големи възможности за дължостно и професионално израстване</li> <li>- възможност за възприемане на ролеви модел от своя ментор</li> <li>- повишаване на компетенциите, самочувствието, възможностите и лично израстване</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неудовлетвореност от партньорството поради непълноценно сътрудничество</li> <li>- повече ангажименти и натовареност</li> <li>- страх от несправяне с новите работни задължения и отговорности</li> </ul>
<b>организация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цялостен ефект върху развитието на човешките ресурси в организацията</li> <li>- подпомага организационното управление на кариерата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невъзможност на организацията да създаде необходимите условия за протичане на процеса и съответно не постигане на предварително поставените цели</li> </ul>

### Менторски практики в България

В България за менторството като инструмент за развитие на хората в организацията започна да се говори през последните години. Бизнес организациите все още трупат необходимия опит в използването на наставничеството за целите на човешките ресурси. БАУХ (Българската асоциация за управление на хора) е сред първите инициатори за организиране и провеждане на специализираните курсове, насочени към подготовката на ЧР мениджърите у нас [8]. Друг вариант пред организациите е използване на услугите на специализирани фирми, които предлагат разработване на менторски програми според изискванията на клиента.

Публичната администрация все още не разполага с разработени менторски програми, които значително биха подпомогнали повишаване компетенциите на служителите и биха послужили като един от критериите за разработване на конкретни стъпки за кариерно развитие в администрацията. В стратегията за развитие на държавната администрация (2014 – 2020) един от основните акценти е за създаването на необходимите механизми за създаването на кариерни пътеки и по –ясни перспективи за кариерно развитие на служителите [7].

В стратегията трезво е отразено липсата на ясна регламентация на менторските взаимоотношения по отношение на младите експерти и специалисти, които скоро са постъпили на работа в държавната администрация и имат нужда от тях, с оглед на по-лесната адаптация при изпълнение на задълженията си.

За да не остане на ниво „препоръки“, ИПИ (Институтът по публична администрация) трябва по-активно да работи в тази посока, да стимулира менторството като практика с висока стойност в кариерното развитие на служителите. Необходим е стратегически поглед върху развитието на човешките ресурси и използването на нови инструменти от практиката.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Менторството е ценен инструмент за кариерно развитие, който позволява едновременно дължностно (йерархично) и професионално развитие на младите служители, да запълни пропуски или да добави нови умения и способности, включително да развие лидерски умения на обучаемите [5].

Запазването, развитието и предаването на умения от по – знаещи служители към младите такива осигурява сигурност, стабилност, но и конкурентно предимство на организациите в силно конкурентната борба за квалифицирани кадри. За да бъде успешно, то не трябва да бъде прилагано „формално“, а трябва да се следват добрите примери и програми от практиката, да бъде създадена необходимата организация и да бъдат подбрани най- качествените кандидати.

### **ЛИТЕРАТУРА**

[1]. Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. Formal and informal mentoring: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 1992, . 619-636.

[2]. Finkelstein, L. M., Poteet, M. L. Best practices in workplace formal mentoring programs. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007, 345-367.

[3]. Hunt, D. and Michael, C., "Mentorship: a career training and development tool", *Academy of Management Review*, Vol. 8, 1983, 475 – 85.

[4]. Kram, K. E. *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

[5]. Laiho, M., Brandt, T., Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future, *Career Development International* Vol. 17 No. 5, 2012 , 435-457.

[6]. Ragins, B. R., & Scandura, T. A. Burdon or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 1999, 493-509.

[7]. Работим за хората: Стратегия за развитие на държавната администрация за периода 2014 – 2020 г., <http://www.strategy.bg>, август, 2015.

[8]. <http://www.bapm.bg>

[9]. <http://www.cipd.co.uk>

### **За контакти:**

Христо Георгиев Георгиев, докторант, Икономически университет – Варна, тел: 0886001919, e-mail: [hristo\\_georgiev@ue-varna.bg](mailto:hristo_georgiev@ue-varna.bg)