



УДК / UDC 378

А. Р. Масалимова,

кандидат педагогических наук, доцент, старший научный сотрудник лаборатории исследования зарубежного опыта профессионального образования, УРАО «Институт педагогики и психологии профессионального образования», Казань, Россия, alfkazan@mail.ru

Alfiya Masalimova,

PhD in pedagogical science, associate professor, senior research assistant of professional education international experience researching laboratory, Institution of Russian academy of Education «The Institute of Pedagogics and Psychology of Professional Education», Kazan, Russia, alfkazan@mail.ru

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО НАСТАВНИКА

MODERN TUTORS COMPETENCIES MODEL

Статья посвящена разработке модели компетенций современного наставника, включающей в себя кластер общепрофессиональных, общекультурных и специальных компетенций, необходимых специалисту технического профиля для осуществления эффективной наставнической деятельности на предприятии. Автором представлен алгоритм разработки данной модели начиная с анализа положений о наставничестве предприятий России и заканчивая представлением поведенческих индикаторов компетенций современного наставника.

The article is devoted to elaboration of the modern tutor's competencies model including the cluster of general professional, general cultural and special competencies, which are necessary for engineers' effective tutoring activity at the enterprise. The authors give model's development algorithm from tutoring document's analyses at Russian enterprises to modern tutors competencies' behavior indicators.

Ключевые слова: наставник, наставническая деятельность, молодой специалист, психолого-педагогические компетенции, методические компетенции, коуч-компетенции.

Keywords: tutor, tutoring activity, young specialist, pedagogical and psychological competencies, technique competencies, couch-competencies.

Современный период экономики характеризуется высоким темпом изменений, усложнением содержания профессиональной деятельности специалистов технического профиля, требований к их личностным качествам и компетенциям. Повышение качества под-

готовки кадрового потенциала современного предприятия неразрывно связано с постоянной и непрерывным развитием наставнического корпуса организаций, способного адаптировать молодых работников к новым условиям профессиональной деятельности современного производства и выявлять их личностный потенциал для сохранения его конкурентных преимуществ в нестабильно развивающемся мире. С учетом полифункциональности деятельности современного наставника в условиях инновационного производства необходим пересмотр спектра его компетенций для осуществления эффективной наставнической деятельности.

Для выделения спектра компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, нами были проанализированы стандарты второго и третьего поколения высшего профессионального образования по направлениям подготовки 130500 «Нефтегазовое дело», 130501 «Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ», 130503 «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», 150400 «Технологические машины и оборудование», 220301 «Автоматизация технологических процессов и производств по отраслям». Проведенный анализ позволил прийти к выводу, что высокий уровень профессиональной подготовки, включающей подготовку к производственно-технологической, организационно-управленческой, научно-исследовательской, проектной и эксплуатационной деятельности, не гарантирует молодому специалисту знаний и компетенций, необходимых ему для осуществления наставни-



ческой деятельности, поскольку в данных стандартах не заложены требования к овладению психолого-педагогическими, методическими и другими специальными компетенциями, необходимыми наставнику на производстве.

Некоторые вузы России (например, Казанский национальный исследовательский технологический университет) предусматривают часть необходимых наставникам компетенций в вузовском компоненте, определяющем специальные компетенции специалиста. Однако в основном на предприятиях работают выпускники вузов, не имеющие вузовской подготовки к педагогической деятельности.

Анализ положений о наставничестве предприятий ОАО «Татнефть», ОАО «Лукойл», ОАО «ТНК-ВР», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод», ОАО «Минский завод колесных тягачей» и др. [1; 2; 3; 4] позволил сделать вывод о том, что процесс наставничества затрагивает интересы как минимум трех субъектов взаимодействия: молодого работника, наставника и организации. Молодой работник получает знания, развивает навыки и умения, повышает свой профессиональный уровень и способности; развивает собственную профессиональную карьерную траекторию; учится выстраивать конструктивные отношения с наставником, а через него – и со всей адаптивной средой; приобретает информацию о деятельности предприятия, где он работает. Наставник развивает свои деловые качества; повышает свой профессиональный уровень в процессе взаимообучения. Организация таким образом повышает культурный и профессиональный уровень подготовки кадров; улучшаются взаимоотношения между сотрудниками; обеспечивается преемственность наставнического корпуса.

В качестве основных целей наставнической деятельности в условиях современного производства нами выделены следующие:

- со стороны руководства – сокращение периода сроков адаптации и профессиональный рост молодых сотрудников;
- со стороны молодого специалиста – профессиональная адаптация молодого специалиста и оказание ему психологической помощи в этом процессе;
- со стороны наставника – передача профессиональных знаний и опыта, повышение мотивации к профессиональной деятельности и формирование навыков саморазвития.

Для определения мнения наставников и молодых специалистов к проблеме выделения

базовых целей (задач) наставнической деятельности нами были проведены интервью и опросы, в которых приняли участие более 150 наставников и молодых специалистов предприятий Республики Татарстан: ОАО «Татнефть», ОАО «Казань-Оргсинтез», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод».

Респондентам были заданы вопросы о проблемах наставничества, с которыми они сталкивались. Среди таких проблем были отмечены следующие: нежелание молодого специалиста или рабочего учиться, безответственность; отсутствие самостоятельности и чрезмерная исполнительность, желание прежде всего угодить; низкий уровень достижений по сравнению с ожиданиями; ориентация на карьерный рост, а не на профессиональные достижения; неискренность обучаемого о своих результатах и достижениях; использование наставника для получения различных выгод; для необоснованного карьерного роста, создания конкурентного давления на других обучаемых.

Молодые работники констатировали следующие негативные моменты: профессиональная некомпетентность наставника; его коммуникативная, психологическая некомпетентность; несоответствие системы ценностей; несоответствие индивидуальных стилей и режимов работы наставника и молодого работника; личные и профессиональные проблемы наставника, не позволяющие ему уделять необходимое количество времени молодому работнику; целенаправленные отказы наставника от взаимодействия под теми или иными предлогами, связанные с плохим отношением, игнорирование; нецелевая эксплуатация молодого работника.

Однако современное наставничество не должно ограничиваться только передачей профессиональных знаний и опыта. Наставник должен вводить новых сотрудников в коллектив и способствовать формированию корпоративной культуры, овладению технологией работы, стремиться раскрыть потенциал молодых сотрудников, способных к карьерному продвижению. Поэтому современный наставник должен иметь соответствующую специальную, психолого-педагогическую, андрагогическую и методическую подготовку. Кроме того, работая со взрослой аудиторией, он должен систематически повышать свою квалификацию по специальным программам с учетом теоретических, научно-методических положений педагогики, психологии и андрагогики.

Для отбора основных, ведущих видов деятельности, обеспечивающих эффективность



результата наставнической деятельности, были проведены интервью с руководителями, действующими наставниками и молодыми специалистами с целью получения поведенческих примеров, исследования отличительных характеристик лучших наставников. Мы воспользовались методологией отбора, разработанной О. В. Рудь, которая предлагает подбор специальных методов сбора информации для различных групп: прогностические интервью, проведенные с начальниками и заместителями начальников цехов с целью определения желаемых компетенций в будущем; интервью, основанные на поведении, или метод критических инцидентов, проводившиеся непосредственно с самими наставниками и представителями низового звена управления (мастер, старший мастер) [5].

Анализ стандартов второго и третьего поколения показал отсутствие требований к психолого-педагогической подготовке выпускника технического вуза, что ограничивает деятельность специалиста как будущего наставника на производстве и демонстрирует острую необходимость дополнительной подготовки специалистов к наставнической деятельности. Для этого нужно определить основные виды наставнической деятельности исходя из практической необходимости.

Поэтому на этапе декомпозиции ключевых задач современного наставника нами были выделены основные кластеры «родственных» компетенций, которые с помощью контент-анализа были разделены на кластеры компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности.

Кластер профессиональных компетенций включает следующие компетенции, характеризующие производственные задачи, выполняемые наставниками и молодыми специалистами: способность управлять технологическими процессами; способность использовать современные методы исследования структуры и свойств веществ и материалов и проводить их стандартные и сертификационные испытания; способность использовать современные информационные технологии в управлении технологическим процессом; способность использовать технические средства для измерения основных параметров оборудования, сырья и материалов; готовность принимать техническое решение в соответствии с требованиями технологического регламента; способность принимать технически правильные и технологически обоснованные решения при обслуживании технологических процес-

сов; способность анализировать технологические процессы и оборудование как объекты управления в плане их модернизации и совершенства; готовность осуществлять природоохранную деятельность; способность применять современные методы сбора и анализа технической информации; способность к проектной деятельности в профессиональной сфере; готовность к проектной деятельности по разработке новых технологических процессов и оборудования; готовность к проектной деятельности по модернизации технологических процессов и оборудования; способность проектировать элементы технологической оснастки; способность управлять технологическими процессами в соответствии с требованиями технологического регламента; готовность изучать научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт; способность использовать элементы экономического анализа в практической деятельности; способность использовать нормативные документы по качеству, стандартизации и сертификации изделий.

Кластер общекультурных компетенций

по результатам нашего исследования состоит из нескольких блоков компетенций:

– *блок коммуникативных компетенций* включает в себя способность вести переговоры, устанавливать контакты, урегулировать конфликты; способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь; готовность к коммуникациям в различных сферах производственной и общественной жизни; знание культурных норм и ограничений в общении, обычаев, традиций, этикета в сфере общения; готовность к соблюдению приличий; способность к ориентации в коммуникативных средствах, присущих национальному менталитету;

– *блок управленческих компетенций* включает готовность к управлению коллективом исполнителей; готовность принимать управленческие решения в условиях различных мнений; способность выстраивать и реализовывать перспективные линии интеллектуального, культурного, нравственного, физического и профессионального саморазвития; способность взять на себя лидерство;

– *блок корпоративных компетенций* включает готовность являться частью команды и быть лояльным по отношению к работодателю; способность проявлять инициативу; готовность к профессиональному развитию; готовность принимать участие в развитии других работников; способность к проявлению личной инициа-



тивности для развития корпорации;

– *блок исследовательских компетенций* включает способность к аналитической деятельности в профессиональной сфере; способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных технологических особенностей производства и отклонений от них; способность к проведению экспериментальных исследований и испытаний, в том числе нового оборудования; способность применять современные методы исследования структуры и свойств веществ и материалов; способность обрабатывать результаты экспериментальных исследований и испытаний; способность к аналитической деятельности при составлении технических отчетов; готовность к реализации инновационных технологий;

– *блок иноязычных компетенций* включает: способность получать и передавать информацию на иностранном языке; готовность принимать нормы поведения носителей иностранного языка в конкретных ситуациях профессионального общения; способность совершать поиск, фиксацию профессионально значимой иноязычной информации для работы с различными источниками на иностранном языке и т. д.; способность свободно включаться в дискуссию на иностранном языке, отстаивать собственную продуманную аргументированную позицию; умение публично выступать, четкого и ясного формулирования своих мыслей на иностранном языке; готовность совершенствовать знание иностранного языка.

Кластер специальных компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, основывается на примерном профессионально-психологическом портрете наставника. Здесь нами выделены следующие блоки компетенций:

– *блок психолого-педагогических компетенций*: наставник проявляет терпение и готовность работать с другими людьми; готов помочь ученику в установке целей работы; имеет богатый профессиональный опыт в своей работе; понимает, что в процессе обучения могут быть необходимы изменения, то есть не рассматривает первоначальный план как догму; обладает чувством такта и дипломатичности при работе с другими людьми, которые могут быть из дру-

гих возрастных и культурных групп; проявляет личную заинтересованность в ученике и помогает ему успешно пройти программу адаптации, обрести уверенность в себе; организует ясное, открытое двустороннее общение; оказывает поддержку или конструктивную критику при необходимости и помогает совершенствоваться в течение программы; дает ученику информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;

– *блок методических компетенций*: наставник способен к различным стилям обучения; готов к проведению занятий; готов к всесторонней мотивации воспитанников к работе на предприятии; способен понимать всю важность и ответственность роли, которую он играет, и получать моральное удовлетворение от этой работы; способен организовать усвоение знаний и упорядочить их, создавать свои собственные приемы обучения, принимать самостоятельные решения и выдвигать собственные идеи; отстаивать свои права; готов осуществлять контроль за профессиональной деятельностью воспитанника; учит собственным примером;

– *блок коуч-компетенций*: наставник готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного; способен помочь молодому специалисту приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, принятие на себя новых обязанностей, умение справляться со стрессом, умение конструктивно критиковать и принимать критику; способен помочь молодому специалисту «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы; способен планировать и проектировать профессиональное развитие молодого специалиста; готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.

С участием руководства, наставников и молодых специалистов предприятий была проведена экспертиза сформированной модели компетенций современного наставника, в результате которой из большого количества предложенных нами компетенций были выбраны основные, необходимые для осуществления эффективной наставнической деятельности.



Модель компетенций современного наставника

Кластеры компетенций		
Общепрофессиональные	Общекультурные	Специальные, необходимые для осуществления наставнической деятельности
<p>Блок производственно-технологических компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – готовность принимать техническое решение; – способность анализировать технологические процессы; – способность применять современные методы сбора и анализа технической информации и др. <p>Блок проектной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – готовность к проектной деятельности по модернизации технологических процессов и оборудования; – готовность к проектной деятельности по разработке новых технологических решений и др. 	<p>Блок управленческих компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – готовность к управлению коллективом исполнителей; – готовность принимать управленческие решения в условиях различных мнений; – способность взять на себя лидерство и др. <p>Блок корпоративных компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – готов быть частью команды и быть лояльным по отношению к работодателю; – способен проявлять инициативу; – готов принимать участие в развитии других работников и др. <p>Блок исследовательских компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способность к аналитической деятельности; – способность к проведению экспериментальных исследований и испытаний; – способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений и др. <p>Блок коммуникативных компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способность вести переговоры, устанавливать контакты; – готовность к коммуникациям в различных сферах производственной и общественной жизни; – знание культурных норм и ограничений в общении, традиций, этикета в сфере общения и др. <p>Блок иноязычной компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способность получать и передавать информацию на иностранном языке; – готовность совершенствовать знание иностранного языка и др. 	<p>Блок психолого-педагогических компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – готов помочь молодому специалисту в установке целей работы; – помогает молодому специалисту обрести уверенность в себе; – организует ясное, открытое двустороннее общение; – оказывает поддержку или конструктивную критику при необходимости и помогает совершенствоваться в течение программы и др. <p>Блок методических компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способен к различным стилям обучения; – способен организовать усвоение знаний и упорядочить их, создавать свои собственные приемы обучения; – готов осуществлять контроль за профессиональной деятельностью молодого специалиста и др. <p>Блок коуч-компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> – готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного; – способен помочь молодому специалисту «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы; – способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего подшефного; – готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем

Таким образом, для осуществления эффективной наставнической деятельности важно сочетание всех указанных компетенций. Нельзя забывать и тот факт, что молодой работник – это личность со своими особенностями и внутренним миром, поэтому для современного наставника важно быть умелым советчиком и учителем, поскольку лишь навыки наставнической деятельности позволяют правильно и четко поставить задачу и, объяснив основы новой для молодого работника профессиональной деятельности, добиться ее качественного выполнения. Современный наставник на собственном примере через систему личных ценностей и нравственных ориентаций должен приобщить молодого специалиста к новому виду профессиональной деятельности, привить ему основы корпоративной культуры,

приобщить к ключевым компетенциям предприятия (ценности, миссия, видение и т. д.).

1. Положение о наставничестве в ОАО «Татнефть» имени В. Д. Шашина / ОАО «Татнефть». – Альметьевск, 2007. – 10 с.
 2. Положение о наставничестве в ОАО «Тюменская нефтяная компания – British Petroleum» / «ТНК-ВР». – Тюмень, 2010. – 23 с.
 3. Положение о наставнической деятельности в ОАО «ЛУКОЙЛ» / ЛУКОЙЛ. – Москва, 2009. – 17 с.
 4. Положение о наставничестве Федерального казенного предприятия «Казанский государственный казенный пороховой завод» / ФКП «КГКПЗ». – Казань, 2010. – 7 с.
- Рудь О. В. Развитие компетентного потенциала наставника молодежи средствами акмеологических технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2012/psih1.html>.