

**КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Институт психологии и образования**

**А.Р. МАСАЛИМОВА**

**Содержание и технологии  
корпоративной подготовки наставников:  
педагогическая составляющая**  
*учебно-методическое пособие*

**Казань 2015**

*Принято на заседании кафедры педагогики и методики начального образования  
Протокол № 9 от 7 апреля 2015 года*

**Рецензенты:**

доктор педагогических наук, профессор ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» *А.Р. Шайдуллина*

доктор педагогических наук, профессор ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» *В.Г. Закирова*

**Масалимова А.Р.** Содержание и технологии корпоративной подготовки наставников: педагогическая составляющая: Учебно-методическое пособие. – Казань: «Изд-во КФУ», 2015. – 123 с.

*В учебно-методическом пособии раскрыта педагогическая составляющая наставничества, возродившего свои традиции в условиях информатизации и интеллектуализации современных предприятий. В нем раскрываются исторические аспекты становления и развития наставничества как формы корпоративного обучения кадров, роль института наставничества на предприятии как механизма социально-профессиональной адаптации молодых кадров, а также представлена модель компетенций современного наставника, включающая в себя необходимые компетенции для осуществления данного вида деятельности.*

*В нем детально раскрыто методическое сопровождение процесса корпоративного обучения наставников, а именно: представлены модели профессионально-производственной подготовки кадров – будущих наставников предприятия; определены традиционные и инновационные формы и методы, используемые в зарубежной и отечественной практике корпоративного обучения молодых кадров на предприятии; выявлен адаптационный образовательный потенциал зарубежных технологий наставнической деятельности; разработаны методические рекомендации для наставников, Совета наставников, руководителей предприятий и центров, осуществляющих подготовку и повышение квалификации наставников.*

*Материалы предназначены для работников системы дополнительного профессионального образования, представителей учебных центров бизнес-структур, промышленных предприятий, преподавателей учреждений профессионального образования, научных работников и исследователей, а также тем, кто занимается проблемами модернизации корпоративного образования.*

© Масалимова А.Р., 2015

© Казанский университет, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА</b> .....	5
1.1 Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала.....	5
1.2 Институт наставничества на предприятии как механизм социально-профессиональной адаптации молодых кадров.....	20
1.3 Структура и содержание модели компетенций современного наставника.....	33
<b>РАЗДЕЛ II. ВИДЫ И ФОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	48
2.1 Модели профессионально-производственной подготовки кадров – будущих наставников предприятия.....	48
2.2 Традиционные и инновационные формы и методы, используемые в зарубежной и отечественной практике корпоративного обучения молодых кадров на предприятии.....	61
2.3. Адаптационный образовательный потенциал зарубежных технологий наставнической деятельности .....	85
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	95
<b>ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b> .....	99
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	100
<b>ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ</b> .....	109

## ВВЕДЕНИЕ

Система современного непрерывного профессионального образования развивается в контексте модификаций, обусловленных социально-экономическими условиями государственных преобразований. В условиях видоизменяющейся образовательной среды профессиональных учебных заведений особую значимость сегодня приобретают направления подготовки компетентных специалистов для наукоемкого производства, способных не только и не столько своевременно решать производственные задачи, сколько готовых к разработке новейших технологических проектов, концепций, прогнозов развития производства на ближайшую и отдаленную перспективы.

В то же время, педагогические идеи, концепции, подходы, ориентированные на модернизацию системы профессионального образования, не в полной мере обеспечивают подготовку специалистов для наукоемкого производства, характеризующегося информатизацией, интеллектуализацией и быстроразвивающимися техниками и технологиями. Вследствие этого более половины объема профессиональных знаний выпускники учебных заведений профессионального образования вынуждены получать непосредственно на рабочем месте. Следовательно, предприятиям, получая таких выпускников, приходится искать оптимальные формы их профессионального "дообучения", одной из которых является корпоративное обучение в сопровождении квалифицированного наставнического корпуса, позволяющего аккумулировать и передавать свой профессиональный опыт и знания молодому кадровому составу. Однако решение этой проблемы является трудоёмкой задачей из-за недостаточного уровня сформированности необходимых для осуществления наставнической деятельности компетенций у специалистов технического профиля в силу отсутствия в их подготовке психолого-педагогической компоненты.

Существенный спрос на наставников наблюдается в условиях перехода экономики на инновационный путь развития, нуждающейся в обновлении своих производственных, технологических и интеллектуальных ресурсов и требующей возрождения традиций наставничества в различных сферах профессиональной деятельности: профессиональная деятельность, характеризующаяся высокой степенью риска; производственные предприятия, в которых периодически обновляются технологические процедуры и оборудование; медицинская сфера, предполагающая высокую степень ответственности за здоровье и жизнь людей; IT производство, опережающее процесс обновления профессиональных компетенций персонала и др.

Наставничество как социально-педагогический, экономический и производственный феномен в условиях современных предприятий выступает единственной формой корпоративного обучения молодых специалистов, способствующей поддержанию межфирменной конкуренции, жизнеспособности, статусности, стабильности предприятий и сохранению их информационной конфиденциальности.

# РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

## 1.1. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала

О расхождении образовательных потребностей личности и того, что может предложить система профессионального образования в ответ этим вызовам говорит существующее обесценивание современных представлений о полноценном фундаментальном образовании, как общем, так и профессиональном. Традиционная задача системы образования, заключающаяся в передаче фундаментальных знаний, стала во многом опосредованной в связи с масштабным ускорением процесса обновления знаний во всех областях профессиональной деятельности.

В психолого-педагогической, философской, социологической литературе появилось понятие периода «полураспада» профессиональной компетенции специалиста. Если в 40-х годах он, в среднем, составлял 10-12 лет, в 60-х - около 8 лет, в 80-х - достиг 4-5 лет, то в настоящее время - 1-2 года. Следовательно, полученных знаний сегодняшнему инженеру по причине быстрого устаревания техники, технологий, производственных процессов, хватает достаточно на крайне короткий срок. Все это актуализирует необходимость постоянного отслеживания специалистами изменений в своих и смежных областях профессиональной деятельности, а также регулярного (по отдельным данным от 5 до 8 раз за весь период трудовой деятельности) прохождения различных по интенсивности курсов повышения квалификации или переподготовки. Только в этом случае образование становится процессом, который сопровождает человека через всю жизнь, обеспечивая его постоянное развитие [42, 43].

Дж. Салливан отмечает, что в современном хаотичном мире единственно важной компетенцией является компетенция непрерывного обучения человека или организации, а проявляющего эту компетенцию он образно назвал «вечным учеником» [60]. Компетенция непрерывного обучения является фундаментом развития команд, которые называют «обучающейся организацией».

Обучающаяся организация – это та, которая создает условия для обучения и развития всех работников, эффективно отвечая на вызов изменений бизнес-среды путем создания новых технологий, овладения новыми знаниями и умениями. Образовательно-производственное пространство обучающейся организации обеспечивает ей адаптивность к внешней среде (ее потенциальным изменениям), высокую степень сплоченности персонала и идентичность культуры организации, толерантность к новым или противоположным идеям и видам деятельности.

Наиболее благоприятным пространством для профессионального корпоративного образования является пространство обучающейся организации, при этом эффективное корпоративное обучение можно

рассматривать как атрибут обучающейся организации, заинтересованной в качественном профессиональном развитии ее сотрудников. Принимая во внимание мнение иностранных авторов, таких как Т. Бойдела, Н. Диксона, Т. Питерса, Р. Уотермана [95] и др., «обучающейся» называется организация, предоставляющая возможности для получения знаний и саморазвития всех сотрудников, и, пребывая в ходе перманентного совершенствования себя, такая организация трансформирует, подобным образом, окружающую действительность.

В рамках обучающейся организации само корпоративное обучение и формируемая корпоративная культура в этом смысле вместе способствуют не просто повышению уровней социальной и профессиональной компетентностей работников организации, но и создают коллективное знание, которое представляет весьма значительный интеллектуальный потенциал предприятия, обеспечивающий ее перспективное стратегическое развитие.

Образовательное пространство обучающихся предприятий сопряжено с созданием эффективной системы обучения с параллельным функционированием двух систем обучения, имеющих сходные задачи и содержание, но различные формы реализации. *Первая система* – это создание в организации собственной внутренней школы, в которой проводятся семинары, лекции, тренинги с помощью внутренних тренеров или приглашенных специалистов. И *вторая* – система наставничества, при которой обучение персонала происходит непосредственно на рабочем месте, более опытный сотрудник передает свои знания, опыт и собственные технологии работы стажеру [38].

Эффективность наставничества обусловлена тем, что внешнее обучение сотрудников предприятия (тренинги, семинары) не учитывает специфику конкретного производства и поэтому компании готовят из числа своих сотрудников внутренних преподавателей – наставников, которые затем обучают весь остальной персонал. Для преподавания выбираются, заслуживающие уважения своих коллег, умеющие передавать собственный профессиональный опыт и полученные знания, лучшие специалисты – наставники предприятия.

Научные основы проблемы наставничества были заложены трудами С.А.Батышева, М.И.Махмутова, А.М.Новикова, В.А.Сластенина, Н.М.Таланчука, Н.А.Томина, В.В.Шапкина и др.; психолого-педагогические аспекты наставнической деятельности раскрываются в исследованиях В.Архипенко, С.Я.Батышева, А.Г.Вершловского, А.А.Вайсбург, С.И.Крамаренко, Э. Кравцовой, М.И.Махмутова, Н.А.Непримеровой, П.Н.Осипова, Н.М.Таланчука, В.И.Филатова, А.И.Ходакова и др.

Прежде чем рассмотреть сущностные характеристики наставнической деятельности в условиях современного производства представляется необходимым сначала рассмотреть исторический аспект зарождения проблемы внутрипроизводственного обучения с тем, чтобы на основании его исторического контекста выявить проблемы наставнического движения

относительно тех рассматриваемых периодов, которые могут представлять интерес для нашего исследования.

Система внутрипроизводственного обучения достаточно эффективно функционировала до 1917 года, а также в советский период. Успешно действовали школы ФЗУ (школы фабрично-заводского ученичества) для подготовки квалифицированных рабочих (1920 – 1958 гг.), ФЗС – фабрично-заводские семилетки – общеобразовательные семилетние школы при предприятиях и в промышленных центрах (1926 – 1934 гг.), школы ФЗО (фабрично-заводского обучения) для подготовки квалифицированных рабочих на предприятиях (1940 – 1958 гг.). Система внутрипроизводственного обучения успешно функционировала в годы Великой Отечественной войны, являясь основной формой воспроизводства рабочей силы [48].

На основе анализа педагогической литературы были выделены шесть исторических этапов формирования творческого отношения к труду специалистов производства:

Первый этап (1917 – 1931 гг.), характеризующийся формированием сознательного творческого отношения передовых специалистов Советского государства к своему труду, активным использованием опыта передовых рабочих в процессе обучения учащихся школ ФЗУ (фабрично-заводского ученичества).

На втором этапе (1931 – 1941 гг.) повсеместно рождались сотни тысяч последователей стахановцев – мастеров высокопроизводительного труда, при этом движение передовиков и новаторов производства сопровождалось непрерывным совершенствованием организации труда, на примере стахановцев в школах ФЗУ обучалось предвоенное пополнение рабочего класса.

Третий этап (1941 – 1960 гг.) характеризуется тем, что результаты трудовых достижений новаторов производства явились одним из факторов, обеспечивающих бесперебойное снабжение фронта вооружением и техникой, быстрое восстановление народного хозяйства, дальнейший рост производительности общественного труда, досрочное выполнение пятилетних планов, что позволяло воспитывать у молодёжи чувство патриотизма, которое выступало в качестве движущего стимула при овладении приёмами новаторов, изобретателей, лауреатов Государственных премий СССР за достижения в труде.

На четвёртом этапе (1961 – 1980 гг.) работа передовиков и новаторов производства обогатилась новым научным содержанием, стала создаваться система, охватывающая не только отбор рациональных приёмов, использование инструментов и приспособлений новаторов, но и рационализацию рабочих мест, научную организацию труда во всех структурных звеньях производства [84].

По организации внутрипроизводственного обучения Россия занимала ведущее положение среди развитых стран мира. В этот период русские операционная и комплексная системы профессионального обучения кадров во многом отвечали мировым стандартам.

На пятом этапе (1980 – 1990 гг.) действует широкая сеть профессионального обучения. Данный этап характеризуется тем, что первостепенное значение приобретает профессиональная мобильность рабочей силы, то есть способность быстро осваивать технические новшества и новые специальности, а, следовательно, и готовность к переучиванию и переквалификации», в связи с чем А.С. Батышев подчёркивает актуальность наставнической деятельности, так как именно она является основным звеном педагогической деятельности любого трудового коллектива [5].

Акцентируя внимание на предпосылках развития внутрифирменного образования необходимо отметить, что до конца 80-х годов XX века в России существовала довольно хорошо организованная система повышения квалификации и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей различных предприятий и организаций. Затем, в связи с режимом падения объемов производства, потребность в обучении рабочих кадров и инженерно-технических работников резко сократилась. Ликвидация системы отраслевых министерств повлекла за собой разрушение всей сети отраслевых институтов повышения квалификации и их территориальных филиалов, фактическую ликвидацию большей их части. На промышленных предприятиях в данный период происходило снижение потребности в образовательных услугах. Колоссальные экономические трудности, с которыми столкнулось большинство предприятий, привели к тому, что работа по подготовке кадров на предприятиях, а, следовательно, и численность работников заводских служб технического обучения были сведены к минимуму, и в полном объеме работали службы технического обучения лишь на тех предприятиях, где производство не было свернуто [10, 37].

Шестой этап (конец 90-х гг. – 2005 г.) характеризуется периодом устойчивого развития современных моделей внутрифирменного профессионального обучения (индивидуальной подготовки руководителей, командной подготовки и переподготовки кадров обучающейся организации) [50]. 2004 год стал для России временем перехода на инновационную модель развития, характеризующуюся формированием приоритетных направлений, одним из которых является создание многоуровневой системы кадрового обеспечения инновационной деятельности.

Явление наставничества, существовавшее в различных видах с 1930-х гг. и достигшее своего пика в 1970-е гг., определяется в СССР как распространенная форма коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работниками [45, 46, 65].

Предпосылками, вызвавшими массовый характер движения наставничества в 80 гг., являются следующие обстоятельства: возросла численность работающей молодёжи на предприятиях и стройках страны; изменились взаимоотношения и взаимозависимость людей в процессе трудовой деятельности в условиях НТР; значительно возросли педагогические функции трудового коллектива. В этих условиях повысились роль и значение



трудовых коллективов в воспитании молодёжи. Педагогическая деятельность в сфере материального производства рассматривается как специально организуемая и направляемая партийными и общественными организациями предприятий деятельность, связанная с формированием нового человека. В связи с этим, важным звеном педагогической деятельности трудового коллектива выступало наставничество, которое рассматривалось как составная часть единой системы коммунистического воспитания [24, 37].

В данный период в наставническом движении возникла система его партийного руководства, а также сложилась и получила развитие система совершенствования педагогических форм и методов работы наставников с молодыми сотрудниками. Однако недостаточно внимания уделялось вопросам, касающимся управления данным движением [17].

Для осуществления эффективной наставнической деятельности рабочие и специалисты должны были обладать следующими качествами:

- высокие идейно-политические и моральные качества, коммунистическая идейность и целеустремленность;

- высокое профессиональное мастерство, любовь к своей профессии, знание последних достижений техники, технологии и передовых методов труда по своей профессии, постоянное совершенствование своей квалификации, владение смежными профессиями, творческое отношение к труду;

- педагогическое мастерство, позволяющее передавать свои знания, жизненный и профессиональный опыт, владеть формами и методами обучения и воспитания, знать методики производственного обучения и методики воспитательной работы, уметь планировать свою деятельность и организовать труд молодого рабочего, его самостоятельную работу, осуществлять индивидуальный подход, обладать способностью объективной оценки и поведения молодого рабочего и др.;

- знание психологических особенностей молодых рабочих;

- коммуникативные качества, умение налаживать контакты, поддерживать деловые и дружеские отношения с людьми и общественными организациями, находить общий язык с собеседниками, слушать и понимать человека, умение разобраться в людях, понимать нужды и запросы молодых рабочих, быть образцом в труде, семье и общественной жизни, уметь воспитывать чувство коллективизма, товарищества и взаимовыручки, укреплять дисциплину, развивать общественную активность личности вызывать симпатию молодого рабочего;

- организаторские качества, умение планировать свою работу и выполнять намеченный план, умение организовать работу, выдвигать определенные задачи, предложения, энергично действовать при решении поставленных перед ним задач;

- достаточный уровень общей культуры (иметь более высокое образование, чем молодой рабочий), стремление систематически повышать знания, иметь разнообразные интересы, увлечения, обладать педагогическим тактом, хорошими манерами, быть выдержанным;

- нравственно-этические качества: честность, скромность, доброта, общительный характер, внимательность, ответственное отношение к порученному делу, отзывчивость, справедливость, доброжелательность, чуткое отношение к людям, готовность всегда прийти на помощь;

- общественно-политическая активность, выражающаяся, наряду с участием в общественной работе, в участии в социалистическом соревновании, в готовности поддержать полезные начинания, в стремлении к расширению кругозора, повышению образования;

- авторитет у коллег, основой которого является общественное лицо самого наставника, его политическая и трудовая активность, высокое профессиональное мастерство, моральная чистота, хорошие организаторские навыки, позволяющие ему организовать коллективный труд молодых рабочих на благо общества [7].

Наставничество советского периода представляло собой систему социально-педагогических воздействий передовых рабочих социалистических предприятий на сознание, чувства и волю молодых рабочих с целью формирования у них коммунистического мировоззрения, устойчивого интереса и стремления к овладению профессией, выработки классового самосознания и чувства морального удовлетворения от участия в производительном труде [16]. Наставничество рассматривалось как составная часть единой системы коммунистического воспитания трудящихся, оно означало содружество и преемственность поколений социалистического общества, осуществляемое трудовыми коллективами по передаче социального опыта, накопленного человечеством. Это явление имело и другую положительную сторону – рабочие-наставники, выполнявшие роль воспитателей, сами проходили школу самосовершенствования и своей деятельностью способствовали укреплению трудовых коллективов [63, 64]. Чем шире развивалось движение наставничества, и чем больший круг людей вовлекался в этот процесс, тем большую роль приобретало оно в системе коммунистического воспитания работающей и учащейся молодежи.

Наставничество получило развитие во всех отраслях народного хозяйства страны. Передовики и новаторы производства продолжали воспитание молодежи, начатое в семье, школе, и тем самым участвовали в едином процессе коммунистического воспитания подрастающего поколения [5].

Анализ отчетов лаборатории наставничества, возглавляемой под руководством Н.М. Таланчука, созданной при Институте профессионально-технической педагогики (ныне ФГНУ «Институт педагогики и психологии профессионального образования» РАО) (г. Казань), свидетельствует о том, что ее исследовательская работа по данной теме осуществлялась в соответствии с заданием Государственного Комитета СССР по науке и технике (постановление № 196 от 3 мая 1977 года). Данной лабораторией были выявлены недостатки в организации наставничества: недостаточная осведомленность функций организаторов этого движения, отсутствие научно-методического обеспечения психолого-педагогической подготовки

наставников, необоснованность ее содержания, отсутствие взаимодействия между органами, осуществляющими руководство наставническим движением, недостаточное владение наставниками навыками воспитательного процесса и т.д. [51].

Организация наставничества советского периода была связана как с деятельностью партийных, профсоюзных и комсомольских организаций, администрации производства по управлению, руководству, налаживанию и обеспечению этого движения, так и с самоорганизацией, которая включала деятельность органов самоуправления в наставничестве и деятельность наставников по налаживанию своей деятельности [28, 72]. Это накладывало определенные требования, как к самой деятельности, так и к изучению самой системы. С одной стороны, это требование целостного подхода, а с другой – динамичного, так как организация наставничества находилась в стадии становления.

Изучение передового опыта организации наставничества, опытно-экспериментальная работа лаборатории наставничества показали, что наставническая деятельность совершенствовалась с улучшением системы ее организации [51]. С учетом полученных данных была обоснована система деятельности общественных организаций по руководству наставничеством; раскрыта система подбора, расстановки наставников; обоснована система организации психолого-педагогической подготовки наставников в народных университетах; обоснована система деятельности наставника по самоорганизации воспитательного процесса; выявлена система организации наставничества в профтехучилищах в период производственной практики учащихся и в их свободное время; определены основные требования по изучению, обобщению и распространению передового опыта наставничества и организации этой работы; определены принципы, функции и методы организации наставничества.

Основное количество работ по проблеме наставничества было опубликовано в период 1970 – 1985 гг., так как в этот период наставничество было массовым движением, возникшим для обеспечения адаптации молодого сотрудника на производстве. Адаптация понималась преимущественно как помощь в профессиональном совершенствовании, вхождении в производственный коллектив, целенаправленное формирование личности в соответствии с идеалами социалистического общества [56, 79].

В 90-е годы переход к рыночным отношениям, смена профессиональных приоритетов и ценностей привели к тому, что наставничество как средство введения молодых специалистов в профессию перестало существовать, и изучение наставничества было прервано. Приостановка работы крупных предприятий повлекла за собой массовые сокращения рабочих и специалистов, и наставническое движение из-за недостаточных возможностей финансирования приходит в полный упадок.

Однако в конце 90-х гг. некоторые предприятия, решая задачи расширения производства, сталкиваются с необходимостью обучения значительного числа новых сотрудников, и в этих условиях возникает острая

потребность в возрождении традиций наставничества, и всеобщее внимание к нему вновь возрастает.

Система наставничества в классическом понимании продолжает сохраняться лишь на тех предприятиях, где продолжают еще трудиться люди, работавшие в советский период. Несмотря на то, что она не имеет прежней формы, суть и идея наставничества продолжают существовать, так как некоторые предприятия усматривают в ней элемент антикризисной технологии, в связи с чем в ряде предприятий оно до сих пор является не идеей, а весьма успешно функционирующей программой [61].

Особенно важное значение наставническое движение приобретает в условиях перехода предприятий на инновационный путь развития, требующий обновления своих производственных, технологических и интеллектуальных ресурсов, то есть в условиях сближения научных, образовательных и производственных сфер.

В современных Положениях о наставничестве предприятий ОАО «Татнефть», ОАО «Северсталь», ОАО «Лукойл», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод», ОАО «Минский завод колесных тягачей» и др. наставничество трактуется как разновидность обучения в течение одного года непосредственно на рабочем месте и индивидуальной воспитательной работы с впервые принятыми на постоянную работу молодыми работниками (сотрудниками). Наставником является опытный и высококвалифицированный специалист предприятия, осуществляющий наставничество.

По мнению Г. Льюиса, наставник – это человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый для овладения профессией, который помогал бы ему в самосовершенствовании своего мастерства [31].

Е.Н. Фомин под наставничеством понимает личностно-ориентированный педагогический процесс, способствующий овладению и личностному осмыслению каждым обучаемым своей профессии, а также создающий условия для приобретения широкого ряда профессиональных компетенций и индивидуального опыта решения реальных производственных задач. При этом автор выделяет одну из перспективных форм наставничества, сущность которого определяется концептом «дублер специалиста», под организацией деятельности которого он понимает целевое внутриорганизационное наставничество, реализуемое в конкретной производственной среде и основывающееся на потенциальных возможностях непрерывного образования и мотивационных процессах, выражающихся в стремлении молодого специалиста к выполнению определенных должностных обязанностей высококвалифицированного уровня, а также в интенсификации применения знаний, умений и компетенций в целях получения определенного профессионального успеха при адаптации на рабочем месте [78].

Проблемы наставничества бакалавров педагогического образования рассмотрены в работах Е.В. Бевз, в которых наставничество представляет

собой одну из форм передачи педагогического опыта, в ходе которой начинающий педагог практически осваивает персональные приемы под непосредственным руководством педагога-мастера. Наставник содействует усвоению теоретических знаний, помогает правильно применять их на практике, разрабатывает индивидуальный маршрут развития в профессии, учитывающий особенности личности, организовывает консультационную работу, разрабатывает программу дополнительных занятий с применением различных форм работы, таких как тренинги, семинары, мастер-классы, деловые игры по самым актуальным и проблемным вопросам бакалавров педагогического образования, что позволит сделать процесс подготовки более эффективным [9].

Ю.Л. Львова под педагогическим наставничеством понимает своеобразное творческое сотрудничество, «парное содружество», возникающее лишь на основе единства педагогических взглядов, методических поисков и сопровождающееся стремлением к совместному решению творческих вопросов, к взаимному общению на самой широкой основе [30].

В зарубежной литературе встречаются различные толкования наставничества. Английский исследователь Дэвид Меггинсон является одним из первых, определившим наставничество как существенную помощь персоналу, нуждающемуся в перспективном видении своих будущих возможностей, в связи с чем оно, по словам автора, требует некоторого уровня доверия, потерянного в отношениях «судейского» линейного менеджмента, требующего поддержания дисциплины и оценки уровня мастерства и профессионализма [94].

На существующее множество определений и точек зрения относительно роли наставника указывается в докладе, опубликованном в 1989 году Советом национальных академических наград и Государственной службой обучения, где наставничество характеризуется такими глаголами, как: «поддерживать», «руководить», «содействовать» и т.п. Делается акцент на то, что деятельность наставника связана со слушанием, задаванием вопросов и открытием перспектив, а не с инструктажем, приказанием и ограничением, так как для успешного развития управления наставники необходимы, в связи с тем, что они могут оказывать огромное влияние на формирование установок и поощрение хорошей управленческой практики. Отмечается, что квалифицированное наставничество связано с компетентностью, опытом и четким определением ролей, и кроме этого, оно в большей степени определяется верным балансом личностных качеств.

Дэвид Клаттербак в своей книге «Каждый нуждается в наставнике» [87] пишет, что наставник – это личность, обладающая опытом, готовая делиться своими знаниями с другими - менее опытными людьми на условиях взаимного доверия. Он указывает на важности умений наставника совмещать в себе как роль родителя, так и сверстника для сопровождения индивида на переходном этапе его развития. Наставничество в его понимании, включает в себя коучинг, фасилитацию, консультирование и создание сети контактов, предполагающие не самолюбование наставника самим собой, поражая своего протеже знаниями

и опытом, а в способности воодушевлять своего ученика, поощряя его и делаясь с ним своим оптимизмом и энтузиазмом по отношению к своей работе. Исходя из его трактовки, можно констатировать, что наставничество может включать в себя коучинг, но не наоборот, если затрагивать вопрос об их соотношении. Одним словом, наставники являются личностями, помогающими остальным в реализации их заложенного потенциала, через свою деятельность [97].

Приведённые примеры понятий сводятся к определению этой деятельности как коучинга, консультирования или наставничества, эффективность и качество которого зависит от непоколебимой веры осуществляющего этот процесс менеджера в человеческий потенциал [98].

Среди основных аспектов, характеризующих процесс наставничества, выделяют такие как более широкое консультирование и поддержка, карьерное консультирование, привилегированный доступ к информации и т.д., что расширяет его рамки по сравнению с коучингом [93].

Интересную трактовку процессу наставничества в виде его интегрирующей функции даёт Клаттербак, сравнивая его с проникновением в талант и определяя наставничество как один из мощных развивающих подходов, доступный индивиду и организации. Это объясняет, по словам автора, быстрое распространение структурированных наставнических программ сначала с США, а затем в Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе [87].

Аккумулировав согласованные (неамериканские) мнения Европейский центр наставничества определяет наставничество как автономную помощь одной личности другой в целях достижения последней значимых для неё переходных этапов в получении знаний, профессиональных навыков, мышления и сознания.

Несмотря на достаточно большое количество описаний наставничества на рабочем месте и в социальном контексте, определение и разработка его программы сопряжена с проблемой его истинного понимания и ошибками при попытках разграничить такие понятия как «наставничество» и «коучинг».

*Наставничество*, в нашем понимании, представляет собой одну из форм обучения на рабочем месте, направленную на развитие прикладных профессиональных компетенций молодого работника и раскрытие его потенциала с целью определения векторов его индивидуального профессионального развития. В настоящее время эта форма находится в стадии коренных перемен вследствие многообразия воздействующих на него взаимосвязанных факторов, вызывающих изменения требований к самой системе наставничества: социально-экономических, политических, социокультурных, педагогических, методических и индивидуальных, среди которых приоритетным является социально-экономический, определяющий заказ предприятий по возрождению и совершенствованию института наставничества.

*Наставник* – это опытный сотрудник, отвечающий за планирование и организацию эффективной программы профессионального развития своего подшефного и способствующий его социально-профессиональной адаптации

на предприятии. Среди основных его обязанностей можно выделить следующие: консультирование подшефных, определение направления их карьерного роста, составление плана профессионального развития, наблюдение за выполнением поставленных задач, корректировка плана, проведение дополнительных обучающих мероприятий, помощь в применении знаний, полученных вне работы, демонстрация положительной ролевой модели.

Психологические аспекты фаз профессионального развития личности раскрывает Е.А.Климов, который предлагает подразделять его на фазу *оптанта* (человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии); фазу *адепта* (стартующих профессионалов, слушателей, курсантов, учеников мастера-наставника уже ставших на путь приверженности к профессии и осваивающих ее); фазу *адапта* (привыкания молодого специалиста к работе, вхождения во многие тонкости работы); фазу *интернала* (опытного в своем деле работника, который и имеет устойчивую эмоциональную привязку к своему делу, и может самостоятельно, справляться с основными профессиональными функциями); фазу *мастера* (работник может способен решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, благодаря какими-то индивидуальным специальным качествами и умениям); фазу *авторитета* (хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами мастер своего дела); фазу *наставника* (человека, у которого и коллеги готовы поучиться, перенять опыт, в связи, с чем он обростаёт единомышленниками, перенимателями опыта, учениками, последователями) [26].

При раскрытии сущности наставнической деятельности мы опирались на концепцию системно-динамической модели структуры деятельности академика РАО Р.Х. Шакурова, который исходит из того, что главную роль в динамизации и структурировании деятельности играют барьеры. Именно барьеры, мешающие удовлетворению потребностей, дают им импульс к движению деятельности, обуславливают содержание и смену ее фаз [82].

В качестве барьеров в практике корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности выступают пространственные и временные препятствия к её организации, заключающиеся в отсутствии согласования её управленческой, содержательной и процессуальной сторон. К примеру, для формирования корпоративной компетенции предприятие воспользуется своими кадровыми резервами, а для формирования организационной и управленческой - оно обычно привлекает внешних специалистов по менеджменту, что отрицательно сказывается на корпоративной подготовке в целом, так как они не знают специфику производства и перенос их знаний в профессиональную среду предприятия носит лишь временный эффект. Для эффективной организации корпоративной подготовки специалистов технического профиля видится целесообразным отречение от грубой централизации и перевод числа полномочий в управлении прямо наставникам, которые смогут намного лучше согласовывать свою деятельность с достижениями современной промышленности и практикой их наставничества, развивающих свое

мастерство, основываясь на глубоком изучении и анализе своих личностных и профессионально значимых качеств.

С этих позиций концепция Р.Х. Шакурова, на наш взгляд, является универсальной для любой деятельности, в том числе и для наставнической.

Первая фаза деятельности — ориентировочная, которая начинается под влиянием ценностно-информационного барьера, состоящего из двух взаимосвязанных блоков — ценностного и информационного. Первым барьером, актуализирующим данные потребности, является нехватка ценностей. Второй барьер — информационный — связан с динамизацией операционных систем. Исходной точкой деятельности является эмоциональный дискомфорт, неудовлетворенность существующим положением, обусловленные дефицитом необходимых ценностей, которые могут быть осознаны только сотрудниками предприятия, принадлежащими к единому профессиональному пространству. Главный элемент динамизирующего механизма является информационный барьер, проявляющийся в нехватке информации о необходимых ценностях и способах их достижения. Данный барьер дает толчок к ориентировочным действиям, заключающимся: в анализе ситуации, поиске ценностей, необходимых для удовлетворения потребностей. Анализ любой конкретной ситуации и поиск необходимой информации для решения производственных задач требуют привлечения специалистов хорошо разбирающихся в специфике не просто определённой отрасли промышленности, а конкретного предприятия в целом, что также свидетельствует о необходимости подготовки своих сотрудников, способствующих преодолению информационного барьера.

Основные результаты ориентировочной фазы деятельности выражаются в том, что у субъекта возникает информационно-ценностная модель ситуации (карта ценностей), в которой актуализированная потребность фиксируется на реальных ценностях, и возникают контуры предварительной цели, направленной на конкретные ценности.

Программирование — вторая фаза деятельности заключается в том, что влечения и желания, подготовленные предыдущей фазой, превращаются в мотив, натолкнувшись на структурно-информационный барьер, характер которого позволяет, трансформировать ранее общую и размытую цель в более конкретную и сформулировать план (систему задач) по реализации программных целей и способов их решения. Эффективная реализация данной фазы в практике предприятий определяется принадлежностью субъектов предприятия (наставники, молодые специалисты, руководители и др.) к единому информационному и пространственному темпомиру, в котором они стремятся к решению одних и тех же профессиональных задач, и программирование происходит по типу фракталов, так как при таком подходе происходит своевременное информирование молодых специалистов предприятия о его целях.

Третья фаза — реализация программы, состоит из исполнительских действий, стимулируемых предметно-преобразовательным барьером. На этой фазе решаются намеченные в программе задачи, осуществление которых



зависит от характера предметности, что также требует специфичности предпринимаемых действий наставников по передаче профессионального опыта молодым специалистам.

Четвертая фаза — продиктована барьером рассогласования, предполагающим несоответствие результата деятельности заданным в программе требованиям. Для её реализации представляется важным вовлечение таких специалистов к осуществлению наставнической деятельности, которые были бы способны предотвращать факторы, препятствующие и рассогласовывающие их действия.

Опираясь на теорию системно-динамической структуры деятельности Р.Х. Шакурова, под *наставнической деятельностью* мы понимаем вид деятельности, направленный на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций молодых работников для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации, а также раскрытие потенциала молодых кадров с целью определения и сопровождения траекторий их индивидуального профессионального развития.

Со структурой наставничества неразрывно связаны его *функции*, к которым мы относим следующие:

- *организационно-управленческая*, предполагающая управление процессом корпоративного обучения молодых работников предприятия, обеспечение прогностического (опережающего) управления, создание модели управления их мотивацией; управление командными проектами молодых кадров;

- *социально-педагогическая*, направленная на социально-профессиональную адаптацию молодых работников, формирование корпоративной культуры и раскрытие потенциала их личности для выбора индивидуальной траектории профессионального развития;

- *организационно-методическая*, предполагающая учебно-методическое и психолого-педагогическое обеспечение корпоративной подготовки молодых работников предприятия, разработку системы мотиваций, эффективных методик обучения молодых работников, методических материалов, положений о наставничестве;

- *информационно-консультационная*, предполагающая эффективную и систематическую передачу профессиональных знаний и опыта; сохранение и приумножение передового опыта предприятия;

- *коррекционно-реорганизующая*, направленная на корректировку и обновление содержания и технологий корпоративного обучения молодых работников с учетом требований современного предприятия.

Наставничество ориентировано на выполнение следующих значимых для предприятия *задач*:

1. Улучшение качества подготовки новых и опытных сотрудников в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в организации.

2. Своевременное освоение корпоративной культуры, формирование позитивного отношения к работе происходит за счет особого отношения к

новичкам и создания для них ситуаций успеха. Кроме того, часто сотрудник, «выращенный» на предприятии, работает в ней значительно дольше, так как ощущает внутреннюю благодарность к тем, кто его «вырастил».

3. Внедрение корпоративных стандартов и обеспечение их преемственности, так как наставники изначально демонстрируют своим подопечным одобряемые стандарты поведения.

4. Экономия времени руководителей подразделений предприятия на обучение молодых работников.

5. Предоставление наставникам возможностей карьерного роста для его вхождения в число кадровых резервистов на замещение вакантной руководящей должности.

6. Снижение текучести персонала и связанных с этим процессом финансовых проблем через грамотно организованную систему наставничества, направленную как на профессиональное обучение и воспитание молодых работников, так и на профилактику эмоционального «выгорания» у опытных сотрудников, так как осуществление функций наставника создает ощущение значимости и полезности труда, наполняет новым смыслом деятельность сотрудника-профессионала.

7. Формирование сплоченного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных сотрудников компании.

8. Повышение производительности труда.

9. Формирование имиджа предприятия.

Исходя из перечисленных задач, можно сделать вывод о том, что любой организации выгодно внедрять и развивать наставничество, так как эта система не является узкопрофильной, а направлена на достижение разнообразных целей организации, значимых с практической точки зрения [85].

Современная практика корпоративного обучения показывает, что не только проходящие обучение молодые работники предприятия, но и ведущие сотрудники, наставники постоянно повышают свой профессиональный уровень, совершенствуя свои знания, умения и компетенции.

Следовательно, в качестве преимуществ современной наставнической деятельности можно выделить следующие: повышение качества обучения молодых работников различного уровня с учетом реальных потребностей и интересов предприятий; сокращение времени освоения новой техники и технологий; создание единого образовательно-производственного пространства предприятия; сокращение финансовых затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников; ускорение процесса социально-профессиональной адаптации новых сотрудников к условиям работы на предприятии и освоения производственных обязанностей и корпоративных стандартов.

Однако для эффективной организации системы наставничества на современных предприятиях следует помнить о следующих ее особенностях:

- в условиях современного предприятия наставничество должно быть направлено не только на передачу профессиональных знаний и опыта, но и на

развитие потенциала личности сотрудника и предполагать обучение более общим, базовым профессиональным навыкам;

- наставничество носит длительный характер, требующий организованности и системного подхода. Дело в том, что необходимые знания и умения не передаются за один раз или от случая к случаю, поэтому продуктивно то наставничество, которое специально организовано и поддается контролю;

- наставничество требует инвестиций, вложений (материальное стимулирование наставников, методические учебные материалы, дополнительные расходные материалы с учетом возможного брака при выполнении работы молодым работником и т.д.);

- процесс обучения новых сотрудников требует от наставника дополнительных усилий, помимо выполнения основной работы, что необходимо учитывать при планировании его деятельности, разработке системы мотивации его труда и при учете затрат ресурсов.

В современной наставнической деятельности можно выделить следующие проблемы, связанные с корпоративной подготовкой наставников к осуществлению данного вида деятельности:

- приверженность наставников традиционным методам обучения, носящим, как правило, репродуктивный характер и не ориентирующим молодых специалистов на постановку и решение творческих задач;

- недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и методах обучения;

- быстрое устаревание научно-методических материалов, в том числе учебной литературы;

- смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач, которые могут обеспечить быстрое материальное вознаграждение, в противовес осуществлению наставнической деятельности.

Таким образом, совершенствование системы наставничества тесно связано с созданием образовательно-производственного пространства обучающейся организации, являющейся благоприятной средой для корпоративного профессионального образования, позволяющей постоянно ей самосовершенствоваться, формировать коллективное знание и обеспечивать ее успешное стратегическое развитие. В настоящее время наставничество как форма корпоративного обучения молодых работников предприятия находится в стадии коренных перемен вследствие многообразия воздействующих на нее взаимосвязанных социально-экономических, политических, социокультурных, педагогических, методических и индивидуальных факторов, вызывающих изменения требований к системе современного наставничества. Сущность современной наставнической деятельности заключается в том, что она направлена на профессиональное обучение и воспитание личности молодых работников, развитие их потенциала и передачу им профессионального опыта, а роль наставников заключается в социально-профессиональной адаптации молодых работников предприятия для преодоления ими информационных и ценностных барьеров в своей профессиональной деятельности. Согласно

анализу современного состояния наставнической деятельности можно выделить основную *цель* корпоративной подготовки наставников, как формирование у наставников компетенций, необходимых им для осуществления эффективной наставнической деятельности. Однако следует отметить, что в настоящее время в отличие от наставничества советского периода, отсутствует методология и комплексное научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников в условиях современного производства для ее перехода на новый уровень развития.

## **1.2. Институт наставничества на предприятии как механизм социально-профессиональной адаптации молодых кадров**

Организация эффективной системы управления персоналом требует наличия отдельных специалистов или целенаправленных подразделений по профориентационной работе с начинающими кадрами по их адаптации.

Молодые специалисты являются основным ресурсом воспроизводства кадровой силы структурных подразделений нефтедобывающего комплекса. Молодёжь, находящаяся перед выбором профессионального самоопределения, не застрахована от проблемы трудоустройства после окончания вуза, так как не секрет, что востребованность на рынке труда будет обеспечена только при условии подкрепления их образования профессиональным опытом. Однако это условие будет действенным только при ориентации работодателей не на саму формальную оценку характеристик полученного стажа профессиональной деятельности, а на содержание приобретённого опыта в данном труде молодого специалиста. Это требование может быть соблюдено при условии формирования его профессионального опыта ещё до приобретения им опыта самостоятельной профессиональной трудовой деятельности, то есть до того как молодой специалист столкнётся с реальной проблемой трудоустройства.

Интерес крупнейших предприятий промышленности в повышении конкурентоспособности своей продукции проявляется в постоянном поиске высокоэффективных техник и технологий, что, в свою очередь, требует систематического возвращения интеллектуального потенциала, способного как применять данные технологии, так и поступательно обновлять имеющиеся ресурсы, что может быть достижимо только при условии потенциального превосходства полученного результата над исходным. Очевидность этого условия проста, если задуматься о том, что количественные показатели не являются в данном случае гарантией повышения конкурентоспособности продукции любого предприятия, и для выживания им необходим поиск таких форм и методов, которые позволят развивать профессиональные знания, умения и компетенции своих специалистов во всей совокупности, позволяющей им совершенствоваться самим и повышать тем самым производительность предприятия.

Повышению производительности и конкурентоспособности предприятий способствует формирование их наставнического корпуса,

который приобретает особую актуальность в условиях глобализации мировой экономики, требующей концентрации усилий для выживания, развития и сохранения конкурентных преимуществ предприятий, а также в условиях мирового кризиса, требующего от кадрового персонала предприятий освоения новых профессий в более короткие сроки при минимальных затратах.

*По направлению деятельности*, наставничество относится к сфере оказания услуг, которая включает передачу информации и опыта, обучение профессиональным навыкам, оказание молодым специалистам информационно-консультационной помощи. *По своему содержанию* оно представляет собой вид неформального обучения, в процессе которого молодыми специалистами усваивается информация, приобретаются профессиональные знания и опыт. *По процессуальным характеристикам* наставничество предполагает трансформацию полученной, усвоенной и переработанной информации в сформированные профессиональные компетенции.

Для самого специалиста предприятия наставничество является наиболее эффективным способом повышения своей квалификации, развития инновационного содержания собственной профессиональной деятельности, выхода на более высокий уровень профессиональной компетентности.

Для молодого же специалиста наставничество способствует его профессиональной адаптации, которая является, по сути – его вторым рождением. Как любой процесс рождения он не застрахован от болезненных сопровождающих факторов для молодого специалиста и возвращающей его профессиональной среды, в которой эффективность процесса формирования нового репликационного ресурса зависит от устойчивой эмоциональной привязанности субъектов данного процесса друг к другу, заключающейся в стремлении молодым специалистом к профессиональному росту и ответственности предприятия за создание необходимых условий для данного процесса. Предприятие, в свою очередь, должно оказывать помощь молодым кадрам в выборе своей будущей профессиональной деятельности на ранних этапах и её совершенствование. Данная цель включает в себе задачи, решающие проблемы обеспечения вакансиями выпускников вуза; сохранения престижности дефицитных профессий; помощи в достижении престижности высшего профессионального учебного заведения; предъявления современных требований, как к профессиональным компетенциям, так и личностным характеристикам выпускника; сокращения сроков и повышения эффективности профессиональной адаптации молодых специалистов; создания действенных механизмов систематического сопровождения личностного и профессионального роста начинающих молодых кадров и т.д.

Осуществление наставничества является сложной (в силу объективных причин) и трудной, по субъективным причинам, задачей, решение которой возможно при соблюдении ряда требований к его организации, последовательном и грамотном осуществлении процессов его эффективного управления.

Такие вопросы наставничества как проблема противоречий между имеющимся жизненным и профессиональным опытом, освоенными прежде навыками и теми, которые предстоит обрести, требуют пристального внимания и первостепенного их решения.

Конечной целью наставничества является становление молодого работника полноправным членом производственного коллектива, обладающего необходимыми компетенциями, эффективно и оперативно выполняющего производственные задания, соблюдающего требования трудовой дисциплины и общественного порядка.

В целях скорейшей социально-профессиональной адаптации и формирования корпоративной культуры молодых работников на многих предприятиях и организациях разработаны Положения о наставничестве, основными задачами которых являются следующие:

- обретение молодыми сотрудниками необходимых для эффективной работы компетенций;
- усвоение лучших традиций трудового коллектива, норм и правил корпоративной этики;
- воспитание у молодежи таких нравственных качеств, как дисциплинированность, бережливость, профессиональная честность, ответственность за результаты труда, сознательное и творческое отношение к выполнению поручений;
- проявление лояльности к корпоративным ценностям компании;
- ускорение процесса профессионального становления молодого работника и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него трудовые и общественные обязанности.

Кандидатура наставника подбирается непосредственно руководителем стажера совместно с молодежным комитетом и советом молодых специалистов и утверждается приказом руководителя структурного подразделения организации. Один раз в квартал, как правило, наставник отчитывается перед Советом наставников о проделанной работе и выполнении плана индивидуального развития стажера. По окончании срока проводится оценка результатов наставничества.

В качестве наставника стажера, к примеру в ОАО "Татнефть", принятого *по рабочей сетке*, может быть назначен работник, отвечающий следующим требованиям: возраст – не моложе 25 лет и не моложе стажера; стаж работы в компании – не менее 3-х лет; служебный статус – рабочий не ниже IV разряда или специалист; личностные качества – отзывчивость, выдержка, тактичность, ответственность; не имеющий дисциплинарных взысканий, обладающий способностями к воспитательной работе и пользующийся авторитетом в коллективе; знающий историю развития предприятия, участвующий в общественной жизни коллектива.

В качестве наставника стажера, принятого *на инженерно-техническую должность*, может быть назначен работник, обладающий следующими качествами: возраст – не моложе 30 лет; образование высшее; стаж работы в компании – не менее 5-ти лет; служебный статус – служащий или специалист

не ниже 2 категории; личностные качества – отзывчивость, выдержка, тактичность, ответственность; не имеющий дисциплинарных взысканий, обладающий способностями к воспитательной работе и пользующийся авторитетом в коллективе; знающий историю развития предприятия, участвующий в общественной жизни коллектива [54].

Наставник должен знать требования законодательства, нормативных актов, определяющих права и обязанности стажера по занимаемой должности или выполняемой работе; осуществлять регулярный контроль за соблюдением стажером выполнения производственных задач, правил промышленной безопасности и охраны труда, правил внутреннего трудового распорядка, норм и правил Кодекса корпоративной культуры организации; оказывать подшефному всестороннюю помощь в овладении избранной специальностью (профессией), обучать стажера приемам и методам труда, подготовки рабочего места, рациональной организации рабочего времени; контролировать обеспеченность подшефного заданием, необходимым объемом работы, необходимым оборудованием, инструментами, материалами, средствами защиты; знакомить стажера с традициями компании, приобщать к общественной жизни предприятия совместно с молодежным комитетом; прививать добросовестное отношение к труду, чувство ответственности за выполняемую работу, воспитывать у молодежи чувство гордости за принадлежность к своему трудовому коллективу и компании; разрабатывать и согласовывать с непосредственным начальником стажера индивидуальный план его профессионального развития и контролировать его выполнение; способствовать правильной организации свободного времени и досуга стажера, развивать его интерес к культурным и духовным ценностям, привлекать к занятиям спортом, поддерживать связь с семьей подопечного; вести учет о проделанной работе на заседании Совета наставников с обязательным участием непосредственного начальника стажера.

В целях оценки результатов, достигнутых стажерами за период наставничества, приказом по предприятию создается специальная квалификационная комиссия, в состав которой входят Совет наставников, ведущие специалисты предприятия, представители профсоюзного и молодежного комитетов. На рассмотрение комиссии представляются следующие материалы: перечень работ, выполненных стажером за период наставничества; характеристика на стажера, которая должна отражать оценку качества выполненных им работ, уровень его подготовки, полученные в ходе стажировки практические и организаторские навыки и знания, активность в выполнении заданий и участие в общественной жизни коллектива.

Комиссия, рассматривающая достижения подшефных наставников, может вынести рекомендации о продвижении отдельных молодых сотрудников, зачислении их в кадровый резерв или других поощрениях за достигнутые ими успехи в период стажировки. Материалы по итогам стажировки, копии решения комиссии по подведению итогов стажировки приобщаются к «Личному делу» молодого сотрудника.

Что касается материального стимулирования наставнической деятельности, следует отметить, что такая форма в основном существует при работе с молодыми рабочими и очень редко при работе с молодыми специалистами.

Анализ положений о наставничестве ОАО «Татнефть», ОАО «Северсталь», ОАО «Лукойл», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод», ОАО «Минский завод колесных тягачей» и др. позволяет сделать вывод о том, что на рассматриваемых нами предприятиях наставническая деятельность финансируется.

На *Казанском государственном казенном пороховом заводе* существуют форма материального стимулирования лишь при подготовке молодых рабочих – это, как правило, доплата наставникам ежемесячно в размере до 15 % от оклада при подготовке одного молодого рабочего, а при подготовке двух молодых рабочих до 20 % от оклада.

В *ОАО «Татнефть»* наставнику выплачивается ежемесячная надбавка к заработной плате (500 рублей в месяц за каждого стажера). Наставники, победившие в конкурсе «Лучший наставник предприятия», поощряются объявлениями благодарности генерального директора, награждением Почетной грамотой, освещением опыта лучших наставников в средствах массовой информации, присвоением почетного звания «Лучший наставник молодежи ОАО «Татнефть» с выплатой денежной премии: за первое место – 10 тыс. рублей, за второй место – 7 тыс. рублей, за третье место – 5 тыс. рублей [54].

В *ОАО «Минский завод колёсных тягачей»* оплата за обучение молодого рабочего наставнику производится после выполнения мероприятий плана подготовки в полном объеме, включая дополнительную подготовку, и положительного заключения цеховой комиссии о возможности самостоятельной работы, обучаемого рабочего в следующих размерах: для наставников из числа рабочих со сдельной оплатой труда или наладчиков, занятых изготовлением продукции со сдельным приработком – 150 000 руб. за 1-ого обученного в год; для наставников из числа рабочих с повременной оплатой труда – 80 000 руб. за 1-ого обученного в год [47].

Наставничество, как форма корпоративного обучения молодого персонала предприятий, представляет собой открытую систему, предполагающую взаимодействие множества разнообразных элементов: подшефных, наставников, менеджеров и т.д., в которой между системой и внешней средой происходит обмен информацией и действиями.

В основном, все ведущие предприятия при привлечении рабочей силы молодых специалистов ориентируются на решение проблемы профессиональной адаптации и дальнейшей их самореализации и стараются обеспечить едва ли не «тепличные» условия для их решения между тем как, более важной задачей является обеспечение устойчивой взаимосвязи с будущим молодым специалистом и условиями его «пренатального» развития для определения возможных направлений его вхождения в профессиональное пространство. Пробуждение внутренних сил для успешной адаптации



возможно только тогда, когда предприятия и учебные заведения профессионального образования осознают, что молодой специалист не должен оставаться лишь искусственной аппликацией, заполняющей пустующее пространство декорацией, в то время как современные предприятия нуждаются в репликационном ресурсе – оппонентах, потенциально превосходящих их изначальные интеллектуальные ресурсы.

Само понятие «адаптация» в словаре управления персоналом трактуется как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [62]. Вработываемость понимается нами как применимость потенциальных возможностей молодого специалиста для совершенствования данных профессиональных, социальных и организационно-экономических условий, то есть не только предприятие должно демонстрировать свои требования, но и сам молодой специалист должен стать источником требований, позволяющим современному предприятию совершенствовать свои потенциальные возможности. Однако первое ложное впечатление полного удовлетворения сложившейся ситуацией в начале трудовой деятельности (стабильной заработной платой, определенными перспективами для профессионального роста, повышения квалификации и т.д.) не страхуют от спада его работоспособности в дальнейшем, осознания им, что работа, которую он выполняет, не соответствует специальности, полученной в высшем профессиональном учебном учреждении. Эти факторы способствуют возникновению чувства неудовлетворённости приобретаемым опытом профессиональной деятельности, отчуждением, и впоследствии негативным отношением к организации, где ему предстоит начинать свои первые шаги его профессиональной карьеры. Для профилактики таких негативных ситуаций необходима продуманная процедура управления адаптацией молодых кадров на предприятии.

Вопросам адаптации пристальное внимание уделял А.С. Батышев, который отмечал отсутствие системы руководства движением наставничества, единого подхода к разработке и утверждению основополагающих документов наставничества, единообразия в видах поощрения наставников за добросовестную работу. В качестве примеров исследователь приводит утверждение документации на одних предприятиях парткомами, на других – профкомами, на третьих – профкомом и комитетом комсомола, что свидетельствовало, по словам автора, о нечётком разграничении функций между этими организациями и администрациями предприятий [5, С.19].

В наше время для решения таких проблем мы, увы, не можем полагаться на такие в своё время сильные инструменты формирования правильных мировоззренческих позиций по отношению к коллективному труду, хотя в наше время вопросами коллективного воздействия на личность молодого специалиста занимаются также отдельные работники из различных подразделений: линейные руководители или коллеги по работе, которые, в свою очередь, стремятся сделать процесс адаптации, приспособления молодых

работников к организации как можно более коротким и безболезненным, но в некоторых случаях этот процесс оказывается не столь эффективным. Чтобы организовать научно обоснованную систему управления профориентацией и адаптацией, в составе службы управления персоналом определяются отдельные специалисты, или самостоятельные подразделения по профориентации и адаптации кадров.

К мерам эффективного управления профессиональной адаптацией молодых специалистов можно отнести: управление адаптацией, технологию процесса управления адаптацией и научно-методическое обеспечение этого процесса. Как правило, современные структуры, отвечающие за эффективную организацию технологии процесса управления адаптацией, предлагают организацию семинаров, курсов по различным аспектам адаптации. Данный вид деятельности связывают с большим количеством информации, необходимой выпускникам вузов для их введения в должность. На таких семинарах раскрываются основы философии предприятия, приводятся примеры из практики, показываются перспективы, знакомят с положением на современном рынке труда.

Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу, где инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать молодому специалисту. После этого новичка представляют наставнику из числа более опытных специалистов отдела, который отвечает за введение в должность, знакомит его с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом.

В процессе адаптации молодых специалистов к реальной профессиональной деятельности выявлены следующие проблемы:

- трудности вхождения в должность и овладения профессией: недостаток профессиональных знаний и опыта, плохо оборудованное рабочее место, отсутствие знаний о специфике отраслевой деятельности, плохая материальная обеспеченность работы, отсутствие методических рекомендаций, отсутствие четкого представления о конкретном содержании своей работы;

- трудности взаимоотношений с руководством;

- трудности во взаимоотношениях с коллегами [78].

Анализ трудностей молодого специалиста в период адаптации показывает, что они преимущественно связаны с внешними условиями и средствами адаптации и не связаны с адаптивностью и адаптационными способностями. Поэтому их решение зависит от изменения внешнего поля деятельности, отношений и представлений сотрудников и руководства, изменения системы их ожиданий по отношению к профессиональной деятельности. При этом на развитие молодого специалиста решающее влияние оказывают опытные компетентные специалисты-наставники.

Введение в должность является важным элементом адаптации, который сопровождается вхождением молодого специалиста в новый трудовой коллектив, зарождением определенных межличностных отношений,

знакомством со сложившимися неформальными и формальными традициями в коллективе. Между членами трудового коллектива складываются отношения взаимной зависимости, требовательности, ответственности за совместно выполняемую работу, в связи с чем для молодых специалистов вхождение в трудовой коллектив является сложной морально-психологической проблемой, связанной, прежде всего, с переоценкой прежнего образа жизни и принятием устоявшихся традиций и обычаев нового трудового коллектива.

В первое время у молодого специалиста происходит возникновение определенных трудностей в налаживании межличностных контактов с людьми старшего возраста, где определенным образом сказывается различие в понимании многих производственных моментов. Как правило, в коллективе, с неблагоприятным социально-психологическим климатом, молодые специалисты испытывают эмоциональный дискомфорт и нуждаются в помощи для его устранения. Здесь необходимо ознакомить новичка с требованиями к взаимной ответственности в коллективе, помочь при возникновении сложностей при формировании ответственности к коллективистским установкам, устранить недочёты коллектива при разобщенности целей его деятельности, связанных с представлениями о месте коллектива в реализации личных планов молодого специалиста. В ходе общения с членами коллектива новые работники узнают неписанные правила организации, каковы реальные шансы на продвижение по службе и вознаграждение, какой уровень производительности по работе считают достаточным другие члены коллектива.

В связи с вышесказанным, представляется актуальным утверждение А.С. Батышева о том, что труд наставников включает два вида деятельности: профессиональный и педагогический. Если к выполнению профессиональных функций наставники, как правило, подготовлены хорошо – все они являются квалифицированными специалистами, то к выполнению педагогических функций по профессиональному воспитанию и обучению молодых специалистов уровень их подготовки недостаточен [5, С.27]. Это положение автор объясняет как объективными, так и субъективными причинами. К объективным причинам он относит неразработанность проблемы наставничества философской, экономической, юридической, психологической, педагогической и другими науками. В частности, педагогикой не сформулированы основные требования к деятельности наставников, не определено содержание их деятельности, не разработаны вопросы подготовки и повышения квалификации наставников, вопросы управления педагогической деятельностью наставников и многие другие. К субъективным причинам относятся низкий уровень психолого-педагогической подготовки наставников, их невысокий образовательный уровень и т.д.

Для понимания проблем, возникающих в работе наставника с молодыми специалистами, представляется необходимым разобрать существующие в практике корпоративного обучения модели, соответствующие специфическим требованиям организации образовательного процесса на предприятиях:

1) Проблемно-ориентированная модель корпоративного обучения, основанная на психолого-методическом подходе, позволяет учесть широкий спектр задач корпоративного обучения персонала, используя метод «проблемных ситуаций», органично вписывающийся в повседневную жизнь предприятия [15].

2) Комплементарная и вытесняющая, основанные на коррекционно-формирующем подходе, позволяющем изменить вектор профессионального поведения сотрудников, адаптировать его к изменяющимся внешним условиям, сформировать недостающие профессиональные компетенции [52].

3) Модель корпоративного обучения, акцентирующая внимание на обучении без отрыва от производства [4, 23].

4) Личностно-ориентированная модель, концентрирующая внимание на различных аспектах развития творческого подхода к выполнению сотрудником своих профессиональных обязанностей [25].

5) Инновационная модель, ориентирующая процесс корпоративного обучения на инновационный путь, опираясь при этом на банк стандартных решений типовых задач [4].

6) Информационно-консультативная модель, предполагающая инновационный характер за счет интеграции двух взаимосвязанных процессов: обучения (информирования), результатом которого является приращение знаний и компетенций у обучающихся, и консультирования, результатом которого является разрешение профессионально личностных проблем сотрудников [19].

7) Метакогнитивная модель, направленная на формирование «самообучающейся организации», которая может выступать в качестве субъекта корпоративного обучения и занимать открытую и рефлексивную познавательную позицию по отношению к внеорганизационной и внутриорганизационной среде [22].

8) Мультипликационная модель, востребованная предприятиями с ограниченными финансовыми возможностями и вынужденными иметь своих преподавателей-мультипликаторов.

9) Системная модель, направленная на групповые процессы и групповое обучение, обусловленные синергетическими эффектами групповой (командной, проектной) работы.

10) «Лидерская» модель, направленная на целенаправленное формирование лидерских качеств у людей, занимающихся управленческой деятельностью, и включающая в себя оценку стиля лидерства участников обучения, командное развитие, межгрупповое развитие, выработку основанной на лидерстве организационной модели и ее внедрение.

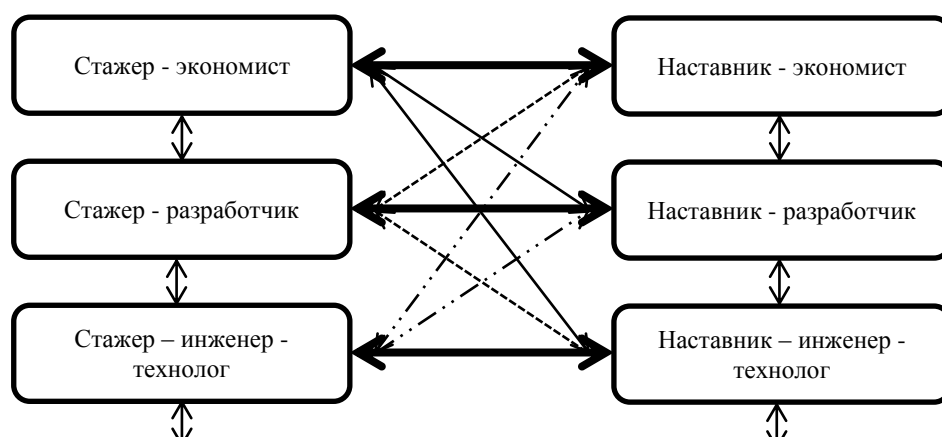
11) Модель «корпоративной конкуренции», направленная на формирование конкурентоспособности сотрудников предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции.

Анализ представленных моделей, позволяет сделать вывод о том, что в их основу заложены обозначенные ранее методологические основания, которые в наиболее полной мере учитывают данные специфические

требования, диктуемые особенностями моделирования учебного процесса на предприятии.

Несмотря на то, что рассмотренные модели корпоративного обучения являются самостоятельными и самодостаточными, способствующими решению актуальных задач корпоративной подготовки рабочих и специалистов современного производства, следует отметить их недостатки, выражающиеся, прежде всего, в их направленности на узко-профессиональное корпоративное обучение; отсутствии включенности наставнического корпуса в процесс корпоративного обучения молодых работников; отсутствии механизмов взаимодействия наставников разной квалификации и уровней с молодыми работниками, способствующих коллективному принятию решений.

В ходе исследования нами было выявлено, что молодые работники нуждаются в профессиональной консультации специалистов разных профилей и обращаются за помощью к другим наставникам, которые выступают в роли таких консультантов. В связи с этим, представленный нами механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников предполагает профессионально-дополняющий характер взаимодействия наставников разных квалификаций и уровней с молодыми работниками, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и другим сферам (к примеру, молодого специалиста - инженера-технолога интересует экономическая сторона проекта. В этом случае он обращается к наставнику-экономисту). Симбиоз в коллективе, состоящем из дополняющих друг друга наставников разных профилей и уровней со сформированными компетенциями для осуществления данного вида деятельности, выступает в качестве технологической находки, оптимизирующей общую структуру корпоративной подготовки специалистов предприятия, позволяющей любому сотруднику предприятия экстраполировать приобретенный профессиональный опыт. Такое взаимодействие наставников и стажеров способствует более глубокой рефлексии обоюдных проблем и ведет к конструктивно-диалогическому их решению, что очень эффективно сказывается не только на профессиональном росте стажеров, но и наставников.



## **Рис. 1. Механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников**

При конструировании образовательного процесса в системе дополнительного профессионального образования по мнению Л.А. Амировой, именно комплементарность способствует успешности развития профессиональной мобильности педагога через сочетание ее составляющих. Успешность развития данной мобильности зависит от результатов обучения и специфики взаимодействия субъектов образовательной деятельности в рамках специально разработанной исследователем дидактической системы, последовательная реализация которой позволяет реально актуализировать мотивы самообразовательной деятельности обучающихся, вызывающие активизацию профессионального опыта, развитие познавательных способностей, профессиональных интересов [1].

Данная мысль подтверждается и нашим исследованием и прослеживается в комплементарном взаимодействии стажёров и наставников разных профилей. Сочетание взаимодополняющих составляющих способствуют профессиональной мобильности, позволяя активизировать самообразовательную деятельность и развивать познавательные способности стажёров и наставников благодаря их принадлежности единому научно-техническому темпомиру, который они, собственно говоря, и совершенствуют аккумулируя преобразующее этот мир в коллективное знание.

Представленный нами механизм также позволяет прослеживать как рост молодого работника, так и наставника с возможностями прохождения ими всех уровней от рабочего и специалиста до будущего руководителя. Механизм системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров представляет собой объединение нескольких подсистем, глубоко интегрированных на уровне ценностей и целей функционирования. Компоненты такой системы взаимодополняют друг друга. Эффект взаимодополнительности дает новое качество возникшему новообразованию – современной наставнической деятельности. Объединение наставников разных квалификаций и уровней способствует более эффективному решению задач корпоративной подготовки специалистов технического профиля. Те компоненты, которые перестают

соответствовать потребностям системы, возвращают себя до необходимого уровня и снова работают на систему в качестве наставников нового уровня. Взаимовыгодное сотрудничество молодых сотрудников и наставников является центральной идеей механизма, где проявление и поддержка разнокачественных активностей служит для развития всей системы в целом.

В исследованиях *по содержанию деятельности* выделяют три наиболее широких типа наставничества: корпоративное, квалификационное и социальное наставничество.

*Корпоративное наставничество* предполагает передачу корпоративных ценностей, знакомство с традициями, историей предприятия, с лучшими передовиками производства. *Социальное наставничество* направлено на решение социальных и психологических проблем молодых работников. Роль социального наставника может исполнять любой индивид, обладающий способностью и готовностью помочь другому. *Квалификационное наставничество* ориентировано на профессиональное сопровождение молодых работников в процессе их корпоративного обучения, направленного на получение профессиональной квалификации [2].

Однако согласно представленному механизму системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников данная типологизация нами была дополнена еще и *комплементарным наставничеством*, представляющим собой дополняющее межпрофессиональное взаимодействие молодых работников и наставников, способствующее формированию коллективного знания. Комплементарное наставничество предполагает взаимодействие наставников разных квалификаций и уровней с молодыми работниками, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и другим сферам.

*По временным характеристикам* нами выделены следующие типы наставничества:

- эпизодическое наставничество, предполагающее временное, фрагментарное осуществление наставничества в связи с внедрением в практику предприятия новых техник и технологий;
- периодическое наставничество, предполагающее дискретный характер осуществления наставничества в связи с периодическим введением сотрудников предприятия в новую должность;
- систематическое наставничество, предполагающее постоянный и преемственный характер обновления интеллектуальной базы кадрового состава предприятий в связи с нарастающей информационной составляющей.

Представленные типы наставничества по содержанию деятельности и временным характеристикам осуществляются в таких формах, как:

- 1) прямое (непосредственный контакт с молодым специалистом, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке) и опосредованное (когда он проявляется только формально, путем советов,

рекомендаций, но личные контакты сводятся к минимуму, а также влияние на его окружающую среду);

2) индивидуальное (за наставником закрепляется один молодой работник) и групповое (наставничество распространяется на группу молодых специалистов);

3) открытое (двустороннее взаимодействие наставника и стажера) и скрытое (когда наставник воздействует на молодого работника незаметно для второго) [73].

4) коллективно-индивидуальное (наставничество над одним молодым работником осуществляет трудовой коллектив (бригада рабочих или группа специалистов) и коллективно-групповое наставничество (наставничество трудового коллектива (бригада рабочих или группа специалистов) осуществляется над группой молодых работников).

В рамках коллективно-группового наставничества нами выделены такие формы как коллективно-групповое узкопрофессиональное и коллективно-групповое межпрофессиональное наставничество. Если коллективно-групповое узкопрофессиональное наставничество предполагает групповое наставничество над группой молодых работников в рамках их квалификации, то коллективно-групповое межпрофессиональное наставничество, согласно представленному нами механизму, носит профессионально-комплементарный характер взаимодействия наставников разных квалификаций и уровней с молодыми работниками.

Преимущества перечисленных форм осуществления наставнической деятельности очевидны: оно имеет более широкую направленность, менее теоретизировано, обладает большей гибкостью, отличается многообразием форм и методов работы с молодыми работниками в условиях реальной трудовой деятельности. Кроме того, в этом процессе осуществляется тесный межличностный контакт наставника и молодого работника, анализ сильных и слабых его профессиональных позиций, а, следовательно, и более строгий контроль за его практической деятельностью.

Таким образом, по направлению деятельности, наставничество относится к сфере оказания услуг, которая включает передачу информации и профессионального опыта, раскрытие потенциала личности молодых кадров. По функционально-целевому назначению наставничество выполняет следующие функции: организационно-управленская, социально-педагогическая, информационно-консультационная, коррекционно-реорганизующая функции. По своему содержанию оно представляет собой вид неформального обучения, в процессе которого молодыми работниками усваивается информация, приобретаются профессиональные знания и опыт. По процессуальным характеристикам наставничество предполагает трансформацию полученной, усвоенной и переработанной информации в сформированные профессиональные компетенции.

Анализ осуществления современной наставнической деятельности на предприятиях России позволил выделить типы наставничества по содержанию деятельности (корпоративное, социальное, квалификационное



и комплементарное наставничество) и временным характеристикам (эпизодическое, периодическое и систематическое наставничество).

Рассмотрение моделей корпоративного обучения, соответствующих специфическим требованиям организации наставнической деятельности на современных предприятиях, привёл к выделению механизма системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров, представляющего собой дополняющее межпрофессиональное взаимодействие данных субъектов, способствующего формированию коллективного знания и позволяющего проследить как рост стажера, так и наставника с возможностями прохождения ими всех уровней от рабочего и специалиста до будущего руководителя.

Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации молодых кадров предприятия заключается в производственном обучении, ситуативном консультировании в процессе профессиональной деятельности, передаче знаний и опыта начинающим сотрудникам, совершенствовании их имеющихся и формировании новых компетенций, раскрытии потенциала их личности, демонстрации алгоритмов производственного процесса и совместном анализе его результатов. Эффективность осуществления перечисленных видов деятельности наставника, в первую очередь, зависит от высокого уровня сформированности его профессиональных, общекультурных и специальных компетенций, формируемых в процессе его формальной, неформальной и информальной подготовки, раскрытию содержания которых посвящен следующий параграф диссертационного исследования.

### **1.3. Структура и содержание модели компетенций современного наставника**

Современный период экономики характеризуется высоким темпом изменений, усложнением содержания профессиональной деятельности специалистов технического профиля, требований к его личности и компетенциям. Повышение качества подготовки кадрового потенциала современного предприятия неразрывно связано с подготовкой 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 экономики. В связи с полифункциональной деятельностью современного наставника в условиях инновационного производства необходим пересмотр спектра его компетенций для осуществления эффективной наставнической деятельности.

Компетентностная модель представляет собой полный набор компетенций, характеризующий эффективное поведение специалиста, выполняющего определенную профессиональную деятельность. Практическая ценность работы по моделированию компетенций заключается в том, что

спроектированные должным образом с использованием интервью по получению поведенческих примеров компетентностной модели обладают так называемой «прогностической валидностью» [58]. Данное обстоятельство иллюстрирует то, что с помощью компетентностной модели можно спрогнозировать, как сотрудники смогут осуществлять свою профессиональную деятельность, также как и в случаях нестандартных ситуаций. Для построения компетентностной модели современного наставника необходимо определить набор компетенций, которые определяют эффективное выполнение данного вида деятельности, а также выбрать соответствующую методику их отбора.

Проведенный нами анализ стандартов третьего поколения, моделей компетенций работников для промышленных предприятий позволил определить алгоритм построения компетентностной модели современного наставника:

- 1) формулирование базовых целей (задач) наставнической деятельности на данном предприятии;
- 2) декомпозиция ключевых задач современного наставника на блоки «родственных» компетенций;
- 3) формулирование группой экспертов краткого перечня компетенций (не более восьми-десяти компетенций) для каждого блока;
- 4) формулирование поведенческих индикаторов для каждой компетенции для диагностики уровня их сформированности;
- 5) проведение экспертизы компетентностной модели современного наставника с участием основных заинтересованных групп (руководства, наставников и молодых специалистов);
- 6) разработка рамочных требований и методических рекомендаций по отбору наставников и дальнейшей профессиональной подготовке.

*На первом этапе* формулирования базовых целей (задач) наставнической деятельности нами были проанализированы требования работодателей и Положения о наставничестве предприятий ОАО «Татнефть», ОАО «Северсталь», ОАО «Лукойл», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод», ОАО «Минский завод колесных тягачей» и др., а также сделаны выводы, что основными критериями отбора наставников со стороны руководства являются:

1. Профессиональная компетентность, заключающаяся в наличии специальных знаний и навыков (наличие определенной специализации или категории), способности непрерывно поддерживать высокую профессиональную квалификацию.
2. Авторитет у коллег, проявляющийся среди коллектива в том случае, когда лидерские стремления не противоречат нормам организации.
3. Исполнительская дисциплина, предполагающая ответственное отношение к работе и отсутствие дисциплинарных нарушений в течение определенного периода.
4. Стаж работы в организации и в должности (не менее полугода, не менее года и т.д.).

5. Личное желание, показывающее, что работник не только осознает роль наставника и преимущества его положения, но и имеет желание заниматься этой деятельностью.

6. Желание преподавать, заключающееся в готовности делиться опытом, способности доходчиво излагать информацию и толерантности по отношению к обучающимся.

7. Коммуникативные способности, проявляющиеся в активном общении и инициативе, эмоциональном отклике на состояние партнеров общения, доступном изложении своих мыслей.

8. Эмоциональная уравновешенность, заключающаяся в способности поддерживать оптимальное эмоциональное состояние, быстро адаптироваться к изменениям и принимать обдуманные решения в ситуации информационной перегрузки.

Процесс наставничества затрагивает интересы как минимум трех субъектов взаимодействия: молодого работника, наставника и организации. Молодой работник обогащается знаниями, навыками и умениями, совершенствует свое профессиональное мастерство и умения; выстраивает свою профессиональную карьеру; обучается установлению конструктивных взаимоотношений с наставниками, а через них – и с окружающей средой, в которой ему предстоит адаптироваться; получает данные о жизнедеятельности организации, в которой он осуществляет свою профессиональную деятельность. Наставник же совершенствует свои деловые качества, педагогическое мастерство в ходе взаимного обучения. Предприятие, подобным образом, наращивает уровень культурной и профессиональной подготовки своих кадров; крепнут взаимоотношения между работниками; 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 стажеров – профессиональная адаптация молодых работников и оказание им 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 наставники, стажеры предприятий республики Татарстан: ОАО «Татнефть», ОАО «Казань-Оргсинтез», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод».

Респондентам были заданы вопросы о современных проблемах наставничества, с которыми они сталкиваются. Среди таких проблем были отмечены такие, как: нежелание молодых работников учиться, их безответственность; полное пренебрежение инициативой и излишнее

послушание со стремлением поклонения; низкий уровень достижений по сравнению с ожидаемыми; карьеризм, равнодушие к профессиональным достижениям; неискренность обучаемого при отчёте о достижениях и результатах; корыстное полагание на наставника для пользования разной выгоды: для незаслуженного карьерного продвижения, оказания давления на других обучаемых конкурентов.

Молодые же работники упоминали о следующих негативных моментах: профессиональная некомпетентность наставника; отсутствие его коммуникативной, психологической компетентности; несоответствие системы ценностей поколений; несхожесть индивидуальных стилей и режимов работы наставника и молодого работника; наличие личных и профессиональных проблем наставника, не позволяющих ему уделять должное время молодому работнику; необоснованные отказы наставника от взаимодействия под теми или иными предлогами, связанные с плохим отношением, игнорированием; 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.

Поэтому, *на втором этапе* - декомпозиции ключевых задач современного наставника мы выделили основные блоки «родственных» компетенций.

А.Г. Стащенко и Л.М. Чеглакова выделяют следующие группы наиболее значимых компетенций наставников: менеджерские (организационно-управленческие) компетенции; коммуникативно-педагогические компетенции; компетенции социокультурной адаптации; компетенции саморазвития. Они подчеркивают сложность проблем определения интересов обучаемого, целеполагания, планирования возможных проектов, построения цепочки шагов будущей карьеры [70].

Однако вопрос о классификации компетенций остается открытым. Помимо общепрофессиональных компетенций выделяют частные социальные и частные профессиональные компетенции, совокупность которых обеспечивает формирование целостной социально-профессиональной компетентности наставника.

По итогам нашего исследования с помощью контент-анализа компетенции были разделены на блоки компетенций, необходимые для осуществления наставнической деятельности:

1) *общепрофессиональные компетенции* – базовые, которые являются основными для всех сотрудников предприятия;

2) *общекультурные компетенции* – компетенции, которые являются основой для формирования профессиональной мобильности специалиста: коммуникативные, управленческие, корпоративные, исследовательские и иноязычные компетенции;

3) *специальные компетенции* – компетенции, необходимые для успешного осуществления наставнической деятельности, реализации эффективного сотрудничества в профессиональной среде, налаживания межличностного взаимодействия внутри производственного коллектива, а также в позиции «наставник - стажер».

На третьем этапе мы использовали экспертный метод для формулирования краткого перечня компетенций (не более восьми-десяти компетенций) для каждого блока. Для отбора основных, ведущих видов деятельности, обеспечивающих эффективность результата наставнической деятельности, были проведены интервью с руководителями, действующими наставниками и молодыми работниками с целью получения поведенческих примеров, исследования отличительных характеристик лучших наставников. Мы воспользовались методологией отбора, предложенной О.В. Рудь, которая предполагает 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) [57].

Для выделения спектра компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, в исследовании проанализированы ГОС ВПО и ФГОС ВПО 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 готовности, включающий подготовку к производственно-технологической, организационно-управленческой, научно-исследовательской, проектной и эксплуатационной деятельности, не гарантирует молодому специалисту формирование компетенций, необходимых ему для осуществления наставнической деятельности, поскольку в данных стандартах не заложены требования к овладению психолого-педагогическими, методическими и другими специальными компетенциями, необходимыми наставнику на предприятии.

Некоторые вузы России, такие как ФГБОУ ВПО "Казанский национальный исследовательский технологический университет", закладывает часть необходимых наставникам компетенций в вузовскую компоненту, определяющую специальные компетенции специалиста. Однако в основном,

на предприятиях работают выпускники вузов, не имеющих вузовской подготовки к педагогической деятельности.

Стандарты второго поколения 130501 Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, 130503 Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений	Стандарты третьего поколения 130500 Нефтегазовое дело
Виды профессиональной деятельности	
научно-исследовательская; производственно-технологическая; организационно-управленческая	производственно-технологическая организационно-управленческая экспериментально-исследовательская проектная деятельность
Профессиональные задачи	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в фундаментальных и прикладных исследованиях в области создания новых технологий нефтегазового производства (в составе творческого коллектива);</li> <li>- проведение научных исследований по отдельным разделам (этапам, заданиям) темы в соответствии с утвержденными методиками; участие в выполнении экспериментов;</li> <li>- осуществление технического контроля и управление качеством нефтегазовой продукции;</li> <li>- эффективное использование оборудования, соблюдение параметров технологических процессов;</li> <li>- эксплуатация объектов нефтегазового производства, инженерный мониторинг;</li> <li>- проведение наблюдений и измерений, составление их описания и формулировка выводов;</li> </ul> <p>Данного вида деятельности не предусмотрено</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- данного вида деятельности в стандарте не предусмотрено</li> <li>- осуществлять технологические процессы строительства, ремонта, реконструкции нефтяных и газовых скважин на суше и на море;</li> <li>- эксплуатировать и обслуживать технологическое оборудование, используемое на производстве;</li> <li>- осуществлять промысловый контроль и регулирование извлечение нефти;</li> <li>- собирать и представлять данные для разработки проектной документации на бурение скважин, добычу нефти и газа;</li> <li>- планировать, организовывать и управлять работой первичных производственных предприятий, осуществляющих бурение скважин, промысловый контроль;</li> <li>- документировать процессы планирования, организации и управления работой первичных производственных подразделений предприятий;</li> <li>- проводить регламентированные методиками экспериментальные исследования технологических процессов;</li> </ul>
Требования к результатам освоения ООП	
В терминах знаний, умений, навыков	В терминах компетенций

**Рис. 2. Сравнительный анализ ГОС ВПО и ФГОС ВПО**

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 выделяет острую необходимость дополнительной подготовки специалистов к наставнической деятельности. Для этого необходимо определить основные виды наставнической деятельности исходя из практической необходимости. Соответственно, по результатам проведенных интервью на производстве было собрано достаточно большое количество поведенческих примеров, которые могут быть переведены в термины компетенций.

*Блок профессиональных компетенций* включает следующие компетенции, характеризующие производственные задачи, выполняемые наставниками и молодыми работниками: 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 процессов; 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; быть способным 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 и др.

*Блок общекультурных компетенций* по результатам нашего исследования состоит из нескольких компетенций: коммуникативной, управленческой, корпоративной, исследовательской и иноязычной:

- коммуникативные компетенции включают 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; готовность к использованию 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;

- управленческие компетенции включают: 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;

- корпоративные компетенции включают: 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 инициативности для развития корпорации;

- исследовательские компетенции включают: способность к аналитической деятельности в профессиональной сфере; способность к проведению экспериментальных исследований и испытаний; способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных технологических особенностей производства и отклонений от них; 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;

- иноязычные компетенции включают: 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; способность к публичным выступлениям, четкому и ясному формулированию своих мыслей на иностранном языке; готовность совершенствовать знание иностранного языка.

*Блок специальных компетенций*, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, основывался на примерном профессионально-психологическом портрете наставника. Здесь нами выделены следующие компетенции:

- психолого-педагогические компетенции: готовность работать с другими людьми; готовность помочь стажеру в установке целей работы; готовность передавать свой профессиональный опыт молодым работникам; готовность к изменениям, корректировке учебных планов; способность к обучению работников из разных возрастных и культурных групп; готовность проявлять личную заинтересованность в успехах стажера и помогать ему



успешно проходить программу адаптации; готовность помочь подшефному приобрести уверенность; умение строить конструктивный диалог, оказывать помощь или необходимую уместную критику и способствовать в совершенствовании в ходе программы обучения; готовность предоставить подшефному информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;

- методические компетенции: способен к различным стилям обучения; готов к проведению занятий; готов к всесторонней мотивации воспитанников к работе на предприятии; способен понимать целостную значимость и важность положения, которое он занимает, и испытывать эмоциональную привязанность к этой работе; умеет планировать освоение знаниями и способен упорядочивать их, организовывать авторские методы обучения, вынашивать собственные решения и предлагать свои идеи; умение отстаивать личные позиции; готов осуществлять контроль за профессиональной деятельностью воспитанника; учит собственным примером;

- коуч-компетенции современного наставника: 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, способность справляться со стрессом, готовность к конструктивной критике и ее принятию; 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.

Для работы важно сочетание всех указанных компетенций наставника. 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 деятельности, добиться их качественного выполнения. А самое главное, наставник на собственном примере через систему личных ценностей и нравственных ориентаций должен приобщить молодого специалиста к новому виду деятельности, привить ему основы корпоративной культуры, приобщить к ключевым компетенциям предприятия (ценности, миссия, видение и т.д.).

Мы считаем, что в основу компетентностной модели современного наставника должны быть заложены личностные свойства и способности наставника, которые обуславливают возможность формирования компетенций, в связи с чем, необходимо рассмотрение личностных качеств наставника. В работах Н.В. Кузьминой, Ф.Н. Гоноболина, А.И. Щербакова, С.Г. Вершловского, В.А. Сластенина, А.К. Марковой обсуждаются самые различные качества, имеющие отношение к тем или иным сторонам личности наставника. По мнению авторов, все они важны для достижения успеха в наставнической деятельности.

Успешность труда наставника определяется характером и содержанием отношений, возникающих в ходе общения, то есть организации взаимодействия молодого сотрудника со специалистами в разных видах деятельности. Для эффективного общения важно знать и учитывать индивидуальные особенности молодых специалистов, свои собственные, владеть методами построения оптимальных стратегий воздействия. Для этого наставнику необходимо обладать коммуникативными качествами, умениями адекватно оценивать межличностные отношения, так как это обеспечивает контакты, сотрудничество, совместную деятельность, взаимодействие в образовательном процессе и, в конечном счете, - систему отношений.

Особенность наставнической деятельности на производстве обуславливает значимость социально-психологических качеств, способствующих межличностному взаимодействию наставника с молодым работником. Как раз обладания этими качествами являются отличительными признаками профессионализма специалиста. К этому ряду принадлежат: гибкость, коммуникабельность, рефлексия, способность к сотрудничеству, эмоциональная привлекательность, эмпатия.

Способность к рефлексии, как личностное свойство, близко связано с высокой степенью профессионального творчества, с осмыслением себя в этой роли и с самооценкой в этой деятельности, с осознанием ее не просто для себя лично, но и во благо остальных. Важность этого свойства заключается в том, что оно помогает формированию следующих персональных качеств, а именно гибкости и способности к эмпатии. В союзе они предлагают продуктивные поиски новых способов взаимоотношений, необходимые для развития проблемно-исследовательского подхода наставника к личной профессиональной активности.

Гибкость является профессиональным значимым личностным качеством наставников. Личностный рост наставника выражается в необходимости поиска средств, форм, способов общения в зависимости от возраста молодых специалистов, их возрастных и личностных характеристик и степени образования. Наставнику надо обладать умениями в пересмотре различных вариантов воздействия на определённого молодого специалиста или всю группу, так как способы решения профессиональных ситуаций могут быть разными.

Следующее профессиональное значимое личностное свойство наставника в указанном перечне – способность к эмпатии: «вхождение в эмоциональный мир, пенетрация - чувствительность переживаний других людей».

Основное качество наставника - коммуникабельность. Оно создаётся, возвращается на потребностях общения с другими - важной из первостепенных социально обусловленных потребностей личности. Сочетание подобных свойств, как способность к рефлексии, эмпатии, гибкость, коммуникабельность, нарастают, основываясь на искреннем интересе к напарнику, к его жизнедеятельности, стремлении работать сообща, соучастию в общей профессиональной деятельности.

И далеко не последнее по значимости в этом ряду качество – это эмоциональная аттракция. Любая личность принимается в единстве и целостности ее характеристик. Принимается во внимание не просто то, что доносит наставник, но и его способность выражать свои чувства, как в мимике, так и пантомимике. Всей совокупности манер эмоционально притягательного наставника принадлежит одна объединяющая черта - это соблюдение меры и такта, включающие особую чуткость к другим и способность находить такие формы общения с другими личностями, которые помогли бы сохранять обоюдное чувство собственного достоинства [27].

Допускается, что в этой палитре профессиональных значимых личностных свойств наставников присутствует какая-то иерархия: основное значение придаётся способности к рефлексии, выражением которой в поведенческой модели индивида будет способность к эмпатии и гибкости. Коммуникабельность, стремление сотрудничать, эмоциональная привязка также значимы, однако занимают подчиненное положение. Создаётся нечто типа комплекса профессиональных значимых личностных свойств, который условно может быть назван коммуникабельностью, в котором такие черты, как гибкость, способность к рефлексии, эмпатии придают ему чётко очерченную гуманистическую линию поведения.

Профессионально значимые личностные качества наставника являются системообразующим элементом компетентности. Следовательно, их развитие выступает узловым моментом, важным условием формирования компетентности наставника.

*На четвертом этапе* - формулирования поведенческих индикаторов для каждой компетенции была использована полная их раскладка, приведенная в Приложении 8, пример которых для коуч-компетенций показан на рисунке 3.

	Компетенция	Поведенческий индикатор
1	Готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного.	Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с подшефным. Приспосабливает форму представления информации его потребностям
2	Способен помочь молодому работнику 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.	Представляет убедительные и обоснованные аргументы. Убедительно излагает собственную точку зрения. Знает способы снятия стресса. Аргументированно критикует подшефного и обучает его этому.
3	Способен помочь молодому работнику «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы.	Делится опытом и информацией Для достижения желаемых результатов адаптирует и развивает аргументы. Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в общую работу.
4	Способен планировать и	Использует знание сильных сторон,

	проектировать профессиональное развитие своего подшефного.	интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды. Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду
5	Готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.	Старается, чтобы любая новая деятельность развивала активность подшефного. Выявляет и использует взгляды коллег для развития контраргументов или новых позиций.

**Рис. 3. Поведенческие индикаторы коуч-компетенций**

На пятом этапе была проведена экспертиза сформированной компетентностной модели современного наставника с участием руководства, наставников и молодых работников. Из большого количества предложенных нами компетенций были выбраны основные:

Компетенции		
Общепрофессиональные	Общекультурные	Специальные, необходимые для осуществления наставнической деятельности
<p><b>Блок производственно-технологических компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность принимать техническое решение;</li> <li>- способность анализировать технологические процессы;</li> <li>- способность применять современные методы сбора и анализа технической информации и др.</li> </ul> <p><b>Блок проектной деятельности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность к проектной деятельности по модернизации технологических процессов и</li> </ul>	<p><b>Блок управленческих компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность к управлению коллективом исполнителей;</li> <li>- готовность принимать управленческие решения в условиях различных мнений;</li> <li>- способность взять на себя лидерство и др.</li> </ul> <p><b>Блок корпоративных компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готов являться частью команды и быть лояльным по отношению к работодателю;</li> <li>- способен проявлять инициативу;</li> <li>- готов принимать участие в развитии других работников и др.</li> </ul> <p><b>Блок исследовательских компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к аналитической деятельности;</li> <li>- способность к проведению экспериментальных исследований и испытаний;</li> <li>- способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования явлений и др.</li> </ul> <p><b>Блок коммуникативных компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность вести переговоры, устанавливать контакты;</li> <li>- готовность к коммуникациям в</li> </ul>	<p><b>Блок психолого-педагогических компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готов помочь молодому работнику в постановке целей работы;</li> <li>- готов помочь подшефному обрести уверенность в себе;</li> <li>- способность организовывать ясное, открытое двустороннее общение;</li> <li>- готовность оказать поддержку или конструктивную критику при необходимости и помочь совершенствоваться в течение программы адаптации и др.</li> </ul> <p><b>Блок методических компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способен к различным стилям обучения;</li> <li>- способен организовать усвоение знаний и упорядочить их, создавать свои собственные приёмы обучения;</li> <li>- готов осуществлять контроль за профессиональной деятельностью молодого специалиста и др.</li> </ul> <p><b>Блок коуч-компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного;</li> <li>- способен помочь молодому специалисту «прирастить» новые</li> </ul>

<p>оборудования; - готовность к проектной деятельности по разработке новых технологических решений и др.</p>	<p>различных сферах производственной и общественной жизни; - готовность к использованию культурных норм и ограничений в общении, традиций, этикета в сфере общения и др. <b>Блок иноязычной компетенции:</b> - способность получать и передавать информацию на иностранном языке; - готовность совершенствовать знание иностранного языка и др.</p>	<p>знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы; - способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего подшефного; - готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем и др.</p>
--	---	---

**Рис. 4. Компетентностная модель современного наставника**

*Шестой этап* – разработка рамочных требований и методических рекомендаций по отбору наставников и дальнейшей профессиональной подготовки.

Нами было проанализировано большое количество Положений о наставничестве промышленных предприятий. В организациях с давними традициями и развитой корпоративной культурой наставниками иногда являлись все сотрудники, начиная с определенного должностного уровня, но все же большинство положений содержат четкие требования к возрасту, стажу работы, квалификации, о которых более детально было написано выше.

На предприятиях разрабатываются различные подходы к подготовке наставников. В отдельных организациях существует мнение, что сами по себе традиции и культура могут быть достаточными факторами для того, чтобы не осуществлять формального наставнического обучения. На тех предприятиях, которые в первый раз применяют наставничество, наставниками сначала могут назначаться либо добровольцы либо сотрудники, которые полноценно соответствуют выше названным качествам.

В нашем представлении, наставничество является ни столько врожденным даром, сколько осваиваемым мастерством. Следовательно, наставники должны обучаться: на специальных внутренних и внешних тренингах; на курсах повышения квалификации; на семинарах и вебинарах по обмену опытом наставничества; организации встреч наставников с их собственными – более опытными наставниками. Конечно, развитие наставнической культуры по существу является длительным процессом, требующим определенного времени, для того чтобы большинство сотрудников могли принять новые ценности предприятия.

В связи с этим огромное значение имеет корпоративная подготовка специалистов предприятия, не имеющих педагогического образования, к преподавательской деятельности в системе корпоративного обучения, которая является единственным средством формирования необходимых компетенций для осуществления эффективной наставнической деятельности. Необходимость и своевременность изучения и решения этой проблемы не вызывает сомнения, так как определение механизмов и условий,

необходимых для формирования требуемых компетенций специалистов предприятий, не имеющих педагогического образования, в области преподавательской деятельности призвано обеспечить должный уровень постановки корпоративного обучения персонала современных предприятий, что отражает социальный заказ общества педагогической науке.

Таким образом, анализ психолого-педагогической и социологической литературы по проблеме исследования показал, что основное количество работ, посвященных проблеме наставничества, было опубликовано в советский период 1970 – 1985 гг., характеризующийся массовым движением наставничества. В 90-е годы исследование проблемы наставничества было прервано в связи с переходом к рыночным отношениям, приостановкой работы крупных предприятий, повлекших за собой массовые сокращения рабочих и специалистов, в связи с чем наставническое движение как форма введения молодых специалистов в профессию перестало существовать. Наставническая деятельность, возродившая свои традиции в современный период в условиях информатизации и интеллектуализации предприятий, носит фрагментарный характер и не основана на ее комплексном научном и методическом обеспечении.

*Сущность* современной наставнической деятельности заключается в направленности данного вида деятельности на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций молодых работников для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации, а также раскрытие потенциала молодых кадров с целью определения траекторий их индивидуального профессионального развития.

В настоящее время наставничество как форма корпоративного обучения на рабочем месте находится в стадии коренных перемен вследствие многообразия воздействующих на него взаимосвязанных факторов, вызывающих изменения требований к самой системе наставничества: социально-экономических, политических, социокультурных, педагогических, методических и индивидуальных, среди которых приоритетным является социально-экономический, определяющий заказ предприятий по возрождению и совершенствованию института наставничества.

Анализ положений о наставничестве современных предприятий позволил определить *функции* наставнической деятельности: организационно-управленческая; социально-педагогическая, организационно-методическая, информационно-консультационная, коррекционно-реорганизующая.

В качестве *преимуществ* современной наставнической деятельности в исследовании определены следующие: повышение качества обучения молодых работников различного уровня с учетом реальных потребностей и интересов предприятий; сокращение времени освоения новой техники и технологий; создание единого образовательно-производственного пространства предприятия; сокращение финансовых затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников; ускорение процесса социально-профессиональной адаптации новых сотрудников к условиям работы на

предприятию и освоения производственных обязанностей и корпоративных стандартов.

Однако в современной наставнической деятельности в исследовании обозначены следующие *проблемы*, связанные с корпоративной подготовкой наставников к осуществлению данного вида деятельности: недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и методах обучения; быстрое устаревание научно-методических материалов; смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач и др. В связи с этим, основной *целью* корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства является формирование компетенций у специалистов предприятий, необходимых для осуществления наставнической деятельности (корпоративная, исследовательская, коммуникативная, иноязычная, управленческая, психолого-педагогическая, методическая и коуч-компетенции). В качестве *задач* данного процесса определены следующие: формирование мотивационно-ценностного отношения к осуществлению наставнической деятельности; формирование способностей к проектированию и прогнозированию результатов процесса корпоративного обучения своих подшефных; формирование профессионального самосознания и способности к непрерывному самообразованию и адаптации к изменяющимся условиям труда; совершенствование профессиональных и формирование общекультурных и специальных компетенций наставников.

Проведённый анализ ФГОС высшего технического профессионального образования позволил прийти к выводу, что высокий уровень профессиональной готовности выпускников, не гарантирует им формирование компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности, поскольку в данных стандартах не заложены требования к овладению психолого-педагогическими, методическими и другими специальными компетенциями, необходимыми наставнику на современном предприятии.

Соответственно, в исследовании разработана компетентностная модель современного наставника, включающая в себя блоки профессиональных (производственно-технологические, проектно-технические компетенции), общекультурных (корпоративные, исследовательские, коммуникативные, организаторские и иноязычные компетенции) и специальных компетенций (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции), необходимых и достаточных для осуществления эффективной наставнической деятельности. Для осуществления эффективной наставнической деятельности важно сочетание всех указанных компетенций.

## **Раздел II. ВИДЫ И ФОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **2.1 Модели профессионально-производственной подготовки кадров – будущих наставников предприятия**

Поиск перспективных кадров на современном этапе развития рынка труда является проблемным для многих предприятий и организаций независимо от их профессиональной направленности и географической расположенности, так как подготовка квалифицированных кадров остается одной из главных задач обеспечения и сохранения конкурентоспособности предприятий, отраслей, регионов и страны в целом.

Торгово-промышленные палаты в регионах России выполняют комплекс услуг, которые способствуют решению задачи поиска и подбора кадров. В связи с чем, в данных палатах предусмотрены отделения кадровых агентств, реализующих программы по развитию рынка труда. Агентствами по подбору персонала применяется широкий спектр методов поиска работников: через СМИ, Интернет, в собственной базе данных, использование технологии прямого поиска специалистов с разнообразными методиками отбора кандидатов: в диапазоне от оценочных тестов до процедур содержательного анализа.

Опыт использования руководителями компаний внешних источников поиска кадров через средства массовой информации показывает, что они редко пользуются информацией, предоставленной специалистами по данным вопросам.

Среди требований предприятий к профессиональным знаниям и умениям выпускников являются следующие: умения в производственно-технологической деятельности; умения в организационно-управленческой деятельности; знания в профессиональной деятельности; метапрофессиональные качества [81].

Однако работодатели отмечают недостаточную практикоориентированную подготовку выпускников технических вузов, в связи с чем, возникает необходимость их дообучения на предприятиях.

Исследования, проведенные Национальным фондом подготовки управленческих кадров, показали, что основными барьерами на пути реформирования промышленных предприятий являются неразвитость корпоративного обучения персонала и неподготовленность управленческих кадров среднего и низового управленческого уровня, а также специалистов и рабочих кадров к реализации новейших проектов.

Проучившийся в вузе в течении 4-5 лет выпускник сталкивается с одной стороны с такими проблемами, как: отсутствие опыта, незнакомый ход деятельности, рутинность работы на первый взгляд, что нередко разочаровывает его в выбранном пути, но, с другой стороны, его желание реализовать свои знания на практике, стремление завоевать себе авторитет



среди новых коллег, изменив ход дел, привычный для коллектива, усугубляет его и без того незавидное положение. Для нивелирования проблемных ситуаций связанных с адаптацией молодых специалистов крупные компании разрабатывают специальные программы для последующей их адаптации и успешного карьерного продвижения.

До сих пор при формировании политики в области российского образования учитывалась лишь его формальная форма. Сегодня жесткие рамки формальной системы размываются, что нашло отражение в Российской модели образования – 2020 для экономики, основанной на знаниях, в которой утверждается, что современная гибкая незаконченная образовательная траектория человека строится на основе не только формального, но и неформального, и информального образования [41].

Проанализировав модели внутрифирменной подготовки и повышения квалификации, представленные в социологических и педагогических исследованиях, в рамках данного исследования представляется необходимым рассмотреть основные модели профессионально-производственной подготовки молодых кадров предприятия, включающие формальные, неформальные и информальные ее виды.

В рамках решения данной проблемы несомненный интерес представляет опыт работы с молодыми кадрами в Тюменской нефтяной компании British Petroleum (ТНК-ВР), где действует единая программа «Молодые специалисты». Кадровые службы компании стараются заранее находить, оценивать и отбирать перспективных выпускников вузов для работы в компании, за которыми впоследствии закрепляются наставники из числа опытных специалистов, проводятся специальные программы обучения и развития, организуются научно-практические конференции.

Работа с молодыми специалистами на предприятиях в ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» заключается в непосредственном подборе работников, постоянном совершенствовании их знаний и профессиональных компетенций и подготовке из состава молодых специалистов резерва будущих наставников и руководящих кадров. Работа с данной категорией сотрудников в ОАО «ЛУКОЙЛ» регламентируется целым рядом специальных документов: Положение о молодых специалистах с высшим и средним специальным образованием ОАО «ЛУКОЙЛ», программы по работе с молодыми специалистами территориально-производственных предприятий (ТПП) Положение и методические рекомендации компании. Во многих производственных коллективах компании при содействии администрации и профкомов образованы советы молодых специалистов, где в целях координации их деятельности функционирует единый Совет молодых специалистов ОАО «Лукойл» курируемый Советом наставников [53]. Данный Совет обеспечивает создание необходимых условий для адаптации молодых специалистов на предприятиях компании, способствует усилению защиты их интересов, продвижению по службе с учетом стратегии развития организации. В состав советов входят молодые работники до 35 лет, окончившие высшие и средние специальные учебные заведения. Работа советов направлена на

формирование исследовательских и корпоративных компетенций молодых ученых и специалистов, а также сотрудников компании, являющихся одновременно студентами высших и средних учебных заведений (обучающихся без отрыва от производства) [14]. Основные задачи советов заключаются в оказании помощи в адаптации приходящих на работу молодых специалистов, рациональном использовании их знаний и навыков, а также воспитании у молодежи ответственного отношения к своей профессиональной деятельности. Перспективным направлением совершенствования молодежной политики в "Лукойле" является деятельность профлидеров и специалистов главного управления по персоналу, направленная на разработку Комплексной целевой программы группы "Лукойл" для работы с молодежью и молодыми специалистами в решении стратегических задач компании. Создание Комплексной программы по разработке единой системы организационных мер предусмотрено Соглашением о социальном партнерстве и работа с молодыми нефтяниками приобретает все более приоритетный характер в сфере сотрудничества администрации и профобъединений.

Также большое внимание уделяется работе с молодёжью в ОАО "НК "Роснефть", которая помогает им выявить активных, инициативных, креативно мыслящих и энергичных молодых кадров, способных обеспечить себе достойное карьерное продвижение и достичь в нем значительных результатов. Для этой цели в Компании утвержден и введен в действие Стандарт по работе с молодыми специалистами, целями и задачами которого являются формирование и развитие нового поколения специалистов и руководителей с менталитетом персонала транснациональных компаний из числа лучших выпускников ведущих российских учреждений высшего профессионального образования [69]. Эта работа проводится в соответствии с потребностями современного производства, в рамках мониторинга потребностей в молодых специалистах акционерных обществ по различным специальностям. Следует отметить, что к достижениям данной работы можно отнести следующие: налаженное взаимодействие с ведущими российскими университетами по рекрутингу и отбору лучших студентов согласно корпоративным принципам; внедрение системы развития корпоративного обучения молодых специалистов, в том числе молодых специалистов с лидерским и творческим потенциалом; проведение мероприятий по социальной адаптации и поддержке молодых специалистов в регионах деятельности НК "Роснефть"; воспитание молодых специалистов в корпоративном духе, в духе причастности к реальным задачам Компании.

Для эффективной профессиональной и социальной адаптации молодых специалистов в подразделениях НК "Роснефть" проводятся: деловые игры для создания сплоченных коллективов, изучения структуры основных направлений деятельности нефтяной компании и ее экономической структуры; социально-психологические тренинги, направленные на сплочение коллектива, осуществление эффективной коммуникации, управления; тренинги по овладению искусством презентации и эффективного представления любой информации; курсы для профессионального роста и

изучения всех особенностей производственного процесса; научно-практические конференции молодых специалистов и др.

Концепция обучения в течение всей жизни ориентируется на спрос, предъявляемый рынком труда, а не на предложения со стороны системы профессионального образования и обучения. Современное образование является не только суммой знаний, но и основой психологической готовности человека к непрерывности в накоплении этих знаний, их переработке и совершенствовании при осуществлении передачи профессиональных знаний и умений, культур, нравственных ценностей от одного поколения к другому. В связи с этим рассматриваемая концепция предполагает три типа образования:

- *формальное* – получаемое в образовательных учреждениях, структурированное с точки зрения целей и продолжительности обучения и подтверждаемое определенным документом (например, диплом о начальном, среднем, высшем профессиональном образовании и т.д.);

- *информальное* (спонтанное) – образование, которое реализуется за счет собственной активности индивидов в насыщенной культурно-образовательной среде;

- *неформальное* – осуществляемое повседневно, не структурированное с точки зрения целей и продолжительности, которое может осуществляться в форме самообразования (в том числе через Интернет, дистанционные технологии и т.д.) посредством повышения квалификации, углубления знаний по программам дополнительного профессионального образования, обучения персонала на производстве, в форме обмена информацией, совершенствования знаний, навыков, умений и т.д. [55].

Учитывая типологическую характеристику формального, информального и неформального образования, предложенную В.М. Полонским, нами выделены и конкретизированы модели профессионально-производственной подготовки молодых кадров предприятия: формальная, неформальная и информальная.

Модель *формальной профессионально-производственной подготовки* молодых кадров включает в себя следующие формы: курс молодого специалиста; повышение квалификации; профессиональная переподготовка, вызванная производственной необходимостью; профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации; MBA и Executive MBA для руководителей высшего звена и кадрового резерва; школа изучения иностранного языка; дистанционное обучение и др. Критериями для выделения и конкретизации данной модели являются подтверждаемость определенным документом о завершении обучения и обусловленность требованиями предприятия.

К модели *неформальной профессионально-производственной подготовки* в исследовании отнесены: институт наставничества; организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодых кадров (Совет молодых специалистов); вовлечение молодых кадров в Школу управления производством, способствующую формированию их управленческих компетенций; временные

ротации; тренинги и др. Данная модель обусловлена требованиями предприятия, но не подкрепляемая определенным документом по завершении обучения.

Модель *информальной профессионально-производственной подготовки* молодых кадров, не подтверждаемая определенным документом о завершении обучения и необусловленная требованиями предприятия, включает в себя постобучающие формы корпоративного обучения, являющиеся ключевым разделом программ корпоративной подготовки, необходимым для закрепления полученных знаний и приобретенных умений, а также их поддержки и дальнейшей корректировки.

Представленные модели профессионально-производственной подготовки специалистов предприятия способствуют их устойчивой мотивации и установке на выбранную профессию; эмоциональной привязанности к результатам труда; активизации их адаптивных способностей; воспитанию нового поколения, ориентированного на потребности инновационной экономики; сохранению преемственности научно-технических школ и наставнического корпуса и реализуются в таких формах, как: внутрифирменное и внефирменное обучение; обучение на рабочем месте и обучение с отрывом от работы; централизованное и децентрализованное; долгосрочное и краткосрочное; фрагментарное, формализованное и целевое; поддерживающее и опережающее; традиционное и интегрированное; индивидуальное, курсовое и бригадное обучение.

<p><b>1. <u>Внутрифирменное</u></b> – осуществляемое как на рабочем месте, так и с отрывом от проф. деятельности на территории предприятия.</p>	<p><b><u>Внефирменное</u></b> – осуществляемое в специализированных профессионально-технических учебных заведениях, в центрах подготовки кадров.</p>		
<p><b>2. <u>Обучение на рабочем месте</u></b>, - обучение в процессе профессиональной деятельности работника и осуществляемое посредством наставничества.</p>	<p><b><u>Обучение с отрывом от работы</u></b> - обучение на предприятии, осуществляемое как своими специалистами, так и приглашенными, а также в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.</p>		
<p><b>3. <u>Централизованное</u></b> - организуемое на предприятии и финансируемое на уровне корпорации</p>	<p><b><u>Децентрализованное</u></b> - организуемое на уровне отдельных структурных подразделений и финансируемое ими самостоятельно</p>		
<p><b>4. <u>Долгосрочное</u></b> - долгосрочные проекты как получение второго высшего образования, степени MBA и др.</p>	<p><b><u>Краткосрочное</u></b> - обучение сотрудников в ограниченные сроки, связанные с производственной необходимостью</p>		
<p><b>5. <u>Фрагментарное</u></b> – не требующее особых инвестиций, не связанное с целями конкретных организаций с прохождением базовой подготовки в центрах.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="782 1809 1141 2067"> <p><b><u>Формализованное</u></b> – рассматривается как этап карьеры специалиста и согласуется с потребностями предприятия в ресурсах.</p> </td> <td data-bbox="1141 1809 1489 2067"> <p><b><u>Целевое</u></b> - предполагающее непрерывное обучение в целях решения конкретных актуальных задач предприятия.</p> </td> </tr> </table>	<p><b><u>Формализованное</u></b> – рассматривается как этап карьеры специалиста и согласуется с потребностями предприятия в ресурсах.</p>	<p><b><u>Целевое</u></b> - предполагающее непрерывное обучение в целях решения конкретных актуальных задач предприятия.</p>
<p><b><u>Формализованное</u></b> – рассматривается как этап карьеры специалиста и согласуется с потребностями предприятия в ресурсах.</p>	<p><b><u>Целевое</u></b> - предполагающее непрерывное обучение в целях решения конкретных актуальных задач предприятия.</p>		

<p><b>6. <u>Опережающее</u></b> - ориентированное на перспективные направления работы предприятия, подготовку к работе в других условиях.</p>	<p><b><u>Поддерживающее</u></b> - усвоение устоявшихся взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в типичных и регулярных ситуациях, для развития способностей исполнять задачи, не требующие иного взгляда</p>	
<p><b>7. <u>Традиционное</u></b> - основанное на информации и рационализации и ориентированное на те знания, которые могут пригодиться в будущей профессиональной деятельности</p>	<p><b><u>Интегрированное</u></b>- основанное как на информации, рационализации, так и коммуникации и эмоциях и ориентированное на одновременное конкретное изменение предприятия и его сотрудников.</p>	
<p><b>8) <u>Индивидуальное</u></b> - обучающемуся специалисту прикрепляется наиболее квалифицированный наставник или инструктор производственного обучения.</p>	<p><b><u>Бригадное</u></b> - групповое обучение молодых специалистов по 5-10 чел.</p>	<p><b><u>Курсовое</u></b> осуществляемое в образовательном подразделении предприятия, в учебно-курсовых комбинатах или учебных центрах др. предприятий</p>

**Рис. 5. Формы корпоративного обучения**

Вполне естественно, что любая крупная компания отдает предпочтение выпускникам лучших вузов, а что касается небольших и средних компаний, необходимо отметить, что они не особо стремятся брать на работу недавно окончившего вуз молодого работника. Однако их нежелание растрачивать временем и силами для работы с молодым резервом может усугубить положение подобных компаний, которые являются таковыми только на первое время, так как ни для кого не секрет, что адекватное восприятие новичков может очень даже позитивно сказаться на привлекательности компании в результате предложенных им нововведений. Здесь срабатывает эффект «поиска своего места под солнцем», а, следовательно, происходит максимальная его самоотдача и самореализация, приводящая к оживлению бизнес-процессов в компании. Для получения этих желательных изменений для компании необходима особая социально-профессиональная среда адаптации начинающего работника, включающая модули *постобучающего сопровождения*, являющегося ключевым разделом программ корпоративной подготовки, необходимым для закрепления полученных знаний и приобретенных умений, а также их поддержки и дальнейшей корректировки. Для идентификации приобретенных знаний и компетенций для начинающих специалистов модули *постобучающего сопровождения* корпоративной подготовки молодых кадров включают в себя мероприятия, направленные на отслеживание прироста их компетенций в реальной практической деятельности и формирование индивидуальных программ профессионального развития.

Одной из форм, способствующих развитию и совершенствованию их исследовательской компетенции является **Совет молодых специалистов**,

задачами которого являются следующие: организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодежи; развитие интеллектуального потенциала молодых специалистов, содействие их профессиональному и духовному развитию; создание условий для развития их исследовательской компетенции, вовлечение их в совместные научные разработки; воспитание чувства ответственности молодых кадров за результаты производственной и научно-исследовательской деятельности.

В целях реализации данных задач Совет молодых специалистов ОАО «Татнефть» организует мероприятия, направленные на оказание помощи молодым кадрам в приобретении навыков исследовательской деятельности, способствующих их карьерному продвижению; оказывает содействие и поддержку молодым кадрам предприятия в разработке и внедрении экономически обоснованных рационализаторских предложений и изобретений; проводит молодежные научно-практические конференции, конкурсы идей, предложений и выставок научно-технических разработок с целью мобилизации творческого потенциала молодых специалистов; создает творческие молодежные коллективы для решения актуальных производственных и научно-технических проблем; организует информационную поддержку в распространении достижений науки и техники, передового опыта в молодежной среде; создает молодежные клубы по интересам; привлекает молодых специалистов к организации научно-технического творчества студентов высших и средних профессиональных учебных заведений; представляет руководству кандидатуры молодых специалистов для зачисления в резерв на выдвижение и др.

Руководящим органом Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть» является Центральный совет молодых специалистов, целью которого является координация работы Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть». Центральный совет молодых специалистов аккумулирует, анализирует научно-техническую, организационную и другую информацию, отвечающую целям Совета молодых специалистов; распространяет научно-техническую и организационную информацию, отвечающую целям Совета, за исключением конфиденциальной (служебной) информации; участвует в проведении научных конференций, коллоквиумах и семинарах; участвует в обменных программах; разрабатывает образовательные программы и др. [66].

Деятельность Центрального совета молодых специалистов подразделяется на следующие направления:

- научная деятельность, включающая разработку проектов по следующим темам: «Геология, разработка нефтяных и газовых месторождений, добыча, поддержание пластового давления»; «ПРС, КРС и Бурение»; «Подготовка и переработка нефти»; «Энергетика, Автоматизация, Информационные технологии»; «Машины и оборудование в нефтедобыче, автотранспорте»; «Экономика, Юриспруденция. Управление персоналом».

- организационная деятельность, включающая в себя секретариат, группу информационного обеспечения, секцию работы с учебными заведениями, подготовки и переподготовки кадров и секцию внешних связей.

В обязанности *секретариата* входят: подготовка проектов, ведение и экспертиза документов, протоколов, касающихся компетенции Центрального совета молодых специалистов; участие в подготовке отчетных документов; обеспечение координации и взаимодействия секций Центрального совета молодых специалистов с секциями Совета молодых специалистов структурных подразделений и дочерних предприятий; информирование заинтересованных молодых специалистов по вопросам деятельности Совета.

Задачами *группы информационного обеспечения* являются следующие: систематизация, аккумуляция проблем, задач и достижений в научно-технической области; информирование Совета молодых специалистов структурных подразделений и дочерних предприятий о решениях и достижениях научно-производственного характера; информирование членов соответствующих секций о существующих проблемах, задачах и достижениях научно-производственного характера.

*Секция работы с учебными заведениями, подготовки и переподготовки кадров* принимает участие в проведении научных конференций, коллоквиумах и семинарах совместно с учебными заведениями; распространяет научно-техническую информацию в учебных заведениях; сотрудничает с общеобразовательными и профессиональными учебными заведениями; оказывает помощь для проведения подготовки и переподготовки кадров.

Основными задачами *секции внешних связей* являются следующие: организация выставок, конференций, семинаров, симпозиумов; взаимодействие с аналогичными Советами сторонних организаций по вопросам сотрудничества и проведения совместных мероприятий; взаимодействие со средствами массовой информации по вопросам работы Совета молодых специалистов.

Необходимо отметить, что деятельность Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть» гибко реагирует на успешно действующую региональную программу «Татарстан после нефти» [39]. Данная программа предусматривает несколько направлений в экономической стратегии, где кластерная модель управления предполагает добровольное объединение заинтересованных предприятий в экономическую группу совместно с профильными учебными заведениями [86]. В экономической стратегии Республика Татарстан ориентируется на высокие технологии в области автомобилестроения, оборудования для нефтяной отрасли и приборостроения. Целью программы является повышение деловой активности на юго-востоке Татарстана, создание новых рабочих мест и обеспечение социальной стабильности в регионе, создание новых перспективных производств товаров и сервисных услуг на базе высвобождающихся мощностей компании. Наибольшую известность получила деятельность дочерних предприятий «Татнефти» ООО «Инновационно-производственный технопарк «Идея – Юго-Восток» в г. Лениногорск, предприятие ООО «Агро-Идея», ООО «Азаля – Юго-Восток».

Все вышеизложенное является важнейшей составной частью антикризисной правительственной программы, в связи с чем особое внимание уделяется образовательным программам адаптации работников к текущим и будущим потребностям рынка труда.

Представленная форма постобучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых специалистов технического профиля способствует: *в организационном плане:* осуществлению адресной подготовки будущих специалистов, отвечающей требованиям нефтяной отрасли; их опережающей подготовке; формированию корпоративной культуры молодых специалистов; их социальной и профессиональной адаптации; *в личностном плане:* осуществлению систематического самообразования; совершенствованию их информационной компетенции; возможности совместных публикаций с главными специалистами предприятия, участию в научно-исследовательских разработках; формированию академической и профессиональной мобильности.

Для эффективной подготовки молодых специалистов предприятий компаниями организуются специальные **Школы управления производством**, представляющие собой форму постобучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых кадров, направленную на развитие и совершенствование их управленческих компетенций. Эти школы призваны передавать молодому резерву знания и накопленный опыт главных специалистов для их участия в процессах управления производством. В число слушателей Школы управления производством входят обычно перспективные молодые специалисты из кадрового резерва в возрасте до 33 лет. Список из числа самых активных молодых работников утверждается руководителем и Советом молодых специалистов предприятия. Это могут быть слушатели, посещающие занятия Школы управления производством по собственному желанию при согласовании с председателем Совета молодых специалистов и оргкомитета Школы управления производством, в задачи которой входят: подготовка молодых работников к управленческой деятельности; выявление резерва кадров компании; организация диалога молодых работников и главных специалистов компании; активизация работы советов молодых кадров предприятий; повышение роли молодых работников в производственной и общественной жизни предприятия; воспитание чувства корпоративной гордости и причастности к результатам деятельности предприятия. Однако при отборе претендентов в Школу управления производством предпочтение отдается тем молодым работникам, которые проявили себя в качестве перспективных и активных личностей уже в стенах института: окончившие вуз на красный диплом, защитившие выпускные квалификационные работы в режиме он-лайн и на иностранном языке, принимавшие активное участие на региональных, всероссийских, международных конференциях, занявшие призовые места в конкурсах инновационных проектов и т.д.

Другим способом поиска квалифицированных кадров для ОАО «Татнефть» является механизм отбора студентов последних курсов, как по результатам успеваемости, так и их активности в научно-исследовательской



деятельности. В связи с этим, А.Р. Шайдуллиной были разработаны содержание и технологии образовательно-производственного партнерства в профессиональной подготовке студентов, направленные на предоставление студентам возможности выбора индивидуальной образовательной и карьерной траектории с целью их дальнейшего трудоустройства. Одним из подэтапов его алгоритма является формирование ресурсной и резервной групп студентов представителями предприятия и профессорско-преподавательским составом ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» и ГАОУ СПО «Альметьевский политехнический техникум» [80].

Формирование ресурсной и резервной групп с гибкой системой перехода из одной группы в другую побуждает студентов регулировать собственную образовательную и карьерную траекторию, которая предполагает их участие также и в научно-исследовательской деятельности.

Среди студентов, не отличившихся по результатам тестирования, могут быть и те, которые успешно проявляют себя в научно-исследовательской деятельности, позволяющей лучше определить профессионально значимые качества, на основе которых в последующем определяются ключевые компетенции и строится целостный профессионально-психологический портрет специалиста [81].

Такой механизм отбора студентов, с одной стороны, способствует их частичной адаптации к профессиональной среде, с другой – он позволяет работодателям отслеживать наиболее перспективных студентов с целью последующего их зачисления в Школу управления производством.

В качестве лекторов Школы управления производством выступают главные специалисты по направлениям деятельности компании, наставники, а также профессорско-преподавательский состав профильных высших учебных заведений. Функциями Школы управления производством являются следующие:

- организационная, предполагающая подготовку документов по организации Школы управления производством;
- координирующая, заключающаяся в координации действий служб, сопровождающих деятельность Школы управления производством;
- методическая, предполагающая организацию занятий и сопровождение лекций;
- контролирующая, заключающаяся в контроле выполнения ее мероприятий;
- информационная, предполагающая освещение деятельности Школы управления производством на корпоративном портале.

В содержание обучения Школы управления производством входят вопросы организационного и технического характера, связанные с проблемами управления, рассматриваемого молодыми специалистами направления деятельности, его взаимосвязи с другими видами бизнеса компании, а также актуальные вопросы о текущем состоянии и перспективах развития компании с применением практических примеров решения проблем управления производством по направлениям деятельности. Рассмотрение вопросов, включаемых в содержание Школы управления производством позволяет

констатировать, что в перечень самых актуальных тем входят, такие, которые позволяют нарабатывать деловые качества и навыки: самодисциплина и самоорганизованность, умение налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива, умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых для бизнеса результатов, формирование управленческой команды, способность принимать решения в условиях нестандартной ситуации, способность к ведению переговоров и отстаивание своей позиции, способность налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами, стратегическое видение бизнеса, умение управлять стратегическими изменениями развития бизнеса и др.

По окончании курса лекций предусмотрено проведение тестирования, программа которого формируется на основе вопросов предварительно предоставленных лекторами в оргкомитет Школы управления производством и осуществляется с использованием корпоративного портала ОАО «Татнефть».

Следующей формой постобучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых работников нефтяной отрасли является **создание временных творческих коллективов** в целях эффективного использования трудовых ресурсов и творческого потенциала работников, ускорения и внедрения в производство перспективных разработок, изобретений и высокоэффективных рационализаторских предложений. Временные творческие коллективы формируются из квалифицированных специалистов, инженеров, экономистов, научных работников и перспективных молодых работников и утверждаются президиумом научно-технического общества. Такие коллективы осуществляют свою деятельность на основе договоров подряда с научно-техническим обществом, в которых определяется тема работы, рабочий план, сроки ее выполнения, оплата и порядок сдачи и приема выполненной работы, взаимная ответственность сторон и другие условия.

В задачи временных творческих коллективов входит также курирование процессом подготовки командных проектов, состоящих из молодых специалистов разных профилей, где каждый член такой команды разрабатывает свою сторону проекта: специалист технического профиля – техническую, специалист экономического профиля – экономическую, управленец – управленческую, инженер-технолог – технологическую и т.д. В качестве руководителей таких проектов выступают лучшие наставники, ведущие специалисты, владеющие необходимым спектром компетенций для квалифицированного консультирования подобных командных проектов. Такое консультирование требует особой подготовки наставника, заключающейся в целостных знаниях о технологических процессах на производстве, межпроизводственных знаниях и стратегии развития предприятия.

Члены временных творческих коллективов выполняют разработки в свободное от основной работы время. Участие специалистов в деятельности временных творческих коллективов не является совместительством.

Другими формами постобучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых кадров нефтяной отрасли, способствующими социально-профессиональной их адаптации являются:

- знакомство молодых работников с историей ОАО «Татнефть» и ее подразделениями (посещение музеев предприятия, научно-технических выставок достижений науки и техники предприятия, в которых представлены материалы о внедрении новых достижений технической мысли в производстве, о работе по снижению техногенной нагрузки на окружающую среду, представлены альбомы об истории отдельных структурных подразделениях управления);

- вовлечение молодых работников предприятия в спортивные и досуговые мероприятия (конкурсы профессионального мастерства, соревнования молодых рационализаторов);

- организация внутрифирменных конференций, способствующих приобщению к традициям компании, ознакомлению опытом научно-исследовательской и технической деятельности предприятия, а также выявлению наиболее способных, креативных сотрудников ОАО «Татнефть»;

- организация регулярных посттренинговых занятий с целью закрепления полученных на тренинге навыков, создания обучающей среды, в которой сотрудник со временем привыкает находиться. Посттренинговые поддерживающие занятия проходят в виде 1,5 - 2 часовых семинаров или неформальных обсуждений;

- интерактивные игры, представленные в Электронном корпоративном университете, способствующие формированию корпоративной культуры и адаптации молодых работников в рабочих ситуациях.

В качестве примера можно привести он-лайн игру «Создай свое предприятие», способствующее обучению навыкам построения эффективной бизнес-модели предприятия, выпускающего продукцию или оказывающего услуги, развитие навыков управления и работы в команде, системного мышления, выявление наиболее активных и предприимчивых участников. В процессе игры из числа участников формируются команды, развивающие собственные бизнес-направления. В качестве участников могут выступать молодые работники, студенты, школьники старших классов. За ходом игры наблюдают эксперты, которые проводят согласование документов и утверждение этапов игры, осуществляют контроль за деятельностью игроков.

«Биржевая торговля» является интеллектуальной online-игрой, которая позволяет изучить функционирование фондовой и валютной бирж, основные приемы «игры» на рынке ценных бумаг и валюты, образование и динамику капитала, возникающего при биржевых операциях, способствует развитию аналитических способностей. Этот тренажер предназначен как для молодых кадров, так и для студентов и школьников. Результатом игры является место в итоговом рейтинге, которое определяется в зависимости от размера полученной инвестиционной прибыли.

Следует отметить, что перечисленные формы постобучающего сопровождения системы корпоративного обучения молодых кадров способствуют их эффективной подготовке как профессионалов производства, и для целостной и качественной их подготовки как наставников необходимы дополнительные формы постобучающего сопровождения, позволяющие раскрывать их личностный и профессиональный потенциал. Для этих целей на

предприятиях избирается Совет наставников из числа лучших наставников, представителей профсоюзного комитета. Основными направлениями деятельности Совета наставников являются следующие: организационно-методическое и консультативно-информационное обеспечение работы наставников; изучение, обобщение и распространение передового опыта работы наставников; организация и проведение лекций, семинаров и других форм обучения наставников; проведение конкурсов самостоятельных работ для молодых рабочих и специалистов по окончании стажировки; проведение конкурса «Лучший наставник года».

Таким образом, профессионально-производственная подготовка молодых работников – будущих наставников включает формальные, неформальные и информальные ее модели:

- формальная модель профессионально-производственной подготовки, обусловленная требованиями предприятия и подтверждаемая определенным документом о завершении обучения (школа молодого специалиста; школа изучения иностранного языка; повышение квалификации; профессиональная переподготовка, вызванная производственной необходимостью; профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации «Менеджер нефтегазового бизнеса»; получение степени MBA и Executive MBA для руководителей высшего звена и кадрового резерва);

- неформальная модель профессионально-производственной подготовки, обусловленная требованиями предприятия, не подкрепляемая определенным документом о завершении обучения (институт наставничества; Совет молодых специалистов, Школа управления производством; временные ротации; тренинги, способствующие социально-профессиональной адаптации, формированию корпоративной культуры);

- информальная модель профессионально-производственной подготовки, включающая в себя формы пост обучающего сопровождения, осуществляемого как на предприятии, так и вне него (сообщества специалистов по профессиональным интересам; внутрифирменные конференции; тематические конкурсы профессионального мастерства, соревнований молодых рационализаторов; интерактивные игры, представленные в Электронном корпоративном университете, направленные на социально-профессиональную адаптацию молодых работников; научно-технические выставки на предприятии; индивидуальное консультирование и коучинг и др.).

Представленные модели профессионально-производственной подготовки специалистов предприятия способствуют их устойчивой мотивации и установке на выбранную профессию; эмоциональной привязанности к результатам труда; активизации их адаптивных способностей; воспитанию нового поколения, ориентированного на потребности инновационной экономики; сохранению преемственности научно-технических школ и наставнического корпуса.

## **2.2. Традиционные и инновационные формы и методы, используемые в зарубежной и отечественной практике корпоративного обучения молодых кадров на предприятии**

Опыт ведущих стран с развитой экономикой подтверждает эффективность применения передовых технологий корпоративного обучения для продвижения их компаний на лидерские позиции международного рынка труда. Инвестиции в подготовку и переподготовку кадров в ведущих компаниях мира выводят их продукцию на передовые позиции, предоставляя их сотрудникам возможности максимальной самореализации и отдачи в профессиональной деятельности, что является далеко немаловажным фактором профессионального становления специалиста. Однако вопрос качественного соотношения применяемых технологий в транснациональных компаниях мира не может оставить равнодушными как развивающиеся компании, так и опытные предприятия, так как для динамичного развития их кадров необходимо постоянное изучение мирового потенциала для устойчивого развития их экономики.

В структуре корпоративного обучения все большую актуальность приобретает так называемый подход «70-20-10», подтверждающий свою популярность широким его распространением, как за рубежом, так и в России. Суть применяемого подхода заключается в том, что 70% всего объема времени занимает обучение за счет решения реальных задач на рабочем месте, 20 % - занимает обучение с наиболее опытным сотрудником в виде наставничества, коучинга, менторинга или тьюторства и 10% времени отводится на семинары, тренинги и т.д.

Крупные подразделения транснациональных компаний, учебные центры продвинутых компаний и корпоративные университеты задают основной посыл применения данного подхода при обучении на рабочем месте. Актуальность применения подхода «70 – 20 – 10» заключается в том, что ведущие компании России занимаются разработкой и адаптацией модели компетенций, основанной на компетентностном подходе и требующей тщательной ее проработки, так как тренинги в единичном своем исполнении мало эффективны, и роль обучения на рабочем месте в связи с этим приобретает свою актуальность [33].

Прежде чем рассмотреть зарубежные технологии корпоративного обучения молодых сотрудников компаний, представляется необходимым коротко осветить его особенности в таких преуспевающих странах как США, Великобритания, Франция и Япония.

В США основной акцент в корпоративной подготовке делается на повышение квалификации специалистов с высшим образованием, в первую очередь - управленцев. Вероятность обучения по корпоративным программам на 50% выше для лиц с высшим образованием, чем без него. Для управленцев, имеющих степень магистра или доктора, в 2 раза выше, чем для бакалавров. По мнению американцев, небольшая, но именно управленческая группа, может значительно повысить прибыльность фирмы.

Корпоративную подготовку кадров в состоянии себе позволить только крупные компании, некоторые из которых, не имеющие собственную систему корпоративной подготовки, объединяются с целью создания межфирменных центров обучения и переподготовки кадров.

В США подготовка кадров не является частью их конкурентной стратегии в отличие, например, от японских и немецких фирм. В расчете на одного человека ежегодные затраты американского бизнеса на корпоративную подготовку кадров более, чем в два раза уступают немецким фирмам, а в области подготовки рабочих кадров - более чем в 17 раз. В отличие от Франции, где фирмы, осуществляющие корпоративную подготовку своих кадров, получают налоговые льготы, в США государство не стимулирует усилия фирм по подготовке кадров [11].

Практически все кадровые вопросы в начале 50-х годов были сосредоточены в отделах персонала (Personal Department) и их основная задача состояла в отборе и расстановке кадров. Компании же выступали в качестве потребителей кадров. В настоящее время почти во всех американских корпорациях имеется служба, которая занимается подготовкой кадров: отдел подготовки (Training Department). Система подготовки включает все категории сотрудников – начиная рабочими и заканчивая высшими управляющими, и охватывает различные виды обучения: с двухнедельных курсов до четырехлетних программ, которые дают ученую степень. В перечень основных функций отделов подготовки кадров входят следующие: планирование работы с кадрами; подготовка кадров; разработка учебных материалов и техники; оценка эффективности использования затрачиваемых средств [3].

Для выявления потенциальных возможностей новичков и сотрудников, повышающих свою квалификацию, используются так называемые «центры оценки персонала», созданные еще в 30-е годы, и применяемые в настоящее время в более чем в 2000 компаниях США. Метод центра оценки используется в отношении управляющих низшего и среднего звена и заключается в следующем: группа работников фирмы, желающих впервые занять руководящие должности, а также собирающихся в резерв управления, делают различные тесты и упражнения, результаты которых оцениваются управляющими более высокого уровня (они, в свою очередь, проходят специальную подготовку для этого). Набор упражнений обычно включает занятия по лабораторному методу, психологические тесты, деловые игры и интервью.

Для повышения квалификации инженеров отправляют в подготовительные центры других корпораций и высшие учебные заведения, где они проходят подготовку в двух направлениях: ориентация (для вновь принятых); повышение квалификации.

Вводные программы ориентации вновь принятых могут быть разными по длительности (до двух лет), и подразделяются на общую и специализированную. Цель общей части программы состоит в ознакомлении с производством, адаптации вновь принятого сотрудника и

подбор работы, которая наиболее подходит для данного сотрудника. Эти задачи чаще решаются способом ротации, когда сотрудник работает на разных рабочих местах в фирме.

Специализированная часть проходит непосредственно на рабочем месте, на котором сотруднику предстоит работать в будущем. Основная роль в специализированной подготовке кадров принадлежит руководителю подразделения. Специализированная корпоративная подготовка осуществляется по трем основным направлениям: углубление знаний сотрудников, остающихся на данном рабочем месте; подготовка резерва для управления; переквалификация сотрудников. Специализированная подготовка на 80% реализуется внутри фирмы, и всего на 20% проходит вне фирмы.

Подготовка управленческих кадров высшего звена организуется в подготовительных центрах крупных корпораций и высших учебных заведений. Такие крупные фирмы как Дженерал электрик, ИБМ, АТТ, Вестингауз, располагают собственными институтами для подготовки своих управленческих кадров. Самые известные из них: Институт ИБМ, созданный в 1959 году, Институт по изучению и совершенствованию управления при Дженерал электрик, основанный в 1955 году. Основные направления подготовки управленческих кадров являются следующие: вводные программы для выпускников школ бизнеса; подготовка резерва для управления; повышение квалификации сотрудников.

Для повышения квалификации управляющих высшего звена применяются, как правило, возможности высших учебных заведений: их направляют в университеты, а для осуществления корпоративной подготовки приглашаются специалисты и консультанты из университетов. Промышленность не может внутри себя организовать повышение квалификации управляющих высшего звена, и считается, что их подготовка должна носить форму «обучения в течение всей жизни». Программы для высшего управленческого персонала считаются самыми сложными и дорогостоящими. Например, в Дженерал электрик длительность ее прохождения занимает 13 недель. 13-недельный курс подразделяется на три периода. В течение первых 6 недель занятия проводятся внешними специалистами, и включают в себя обзор последних тенденций в экономической, социальной и политической областях. Следующие 3 недели отводятся на ознакомление с проблемами, стоящими непосредственно перед корпорацией. Последние 3 недели - это курс занятий по методу разбора производственных ситуаций под руководством преподавателей из университетов.

Во Франции корпоративное обучение осуществляется через краткосрочные и узкоспециализированные курсы. Такая необходимость продиктована тем, что подготовка и переподготовка кадров ведется с учетом специфики производства. Предпочтение отдается обучению без отрыва от производства.

Система переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятии строится, как правило, следующим образом: устанавливаются цели и задачи обучения, которые увязываются с общей стратегией фирмы; организуется обучение руководителей подразделений; обучение носит практический характер; обучение проводится оперативно, его результаты периодически оцениваются; устанавливается баланс между продолжительностью обучения и степенью охвата учебной производственного персонала различных категорий (по мнению специалистов, следует ежегодно повышать квалификацию не менее 30% персонала из каждой профессиональной группы) [6].

Британские предприятия также больше практикуют обучение работников на рабочем месте, чем вне фирмы, так как отправление сотрудника на внефирменные курсы связано со многими проблемами, например, с затратой средств, отсутствием сотрудника на работе, личными проблемами. Другой важной проблемой является несоответствие полученных знаний, применяемых в работе после возвращения сотрудников с курсов, так как часто полученные знания могут не соответствовать существующим нормам, устанавливаемым руководителем, коллегами и организацией.

Таким образом, обучение на рабочем месте является одним из наиболее эффективных и экономичных способов повышения квалификации персонала. Из наиболее распространенных методов обучения следует отметить два наиболее недорогих и хорошо зарекомендовавших себя метода - перенятое мастерство у наиболее квалифицированных коллег и наставничество.

Британские исследователи Д. Кенни и М. Рэйд выделяют пять форм корпоративного обучения и называют их «стратегиями». Стратегии, по их мнению, предоставляют возможность развития и подразумевают тщательно спланированное и систематическое обучение:

1. Обучение на рабочем месте – наставничество, осуществляемое линейным руководителем или опытным коллегой, так называемое «сидение рядом с Нелли».

2. Планируемое изучение деятельности организации – обычно является вспомогательной формой при осуществлении другой, более общей программы развития, например, обучение с целью развития карьеры и т. д. Подразумевает запланированное участие работника в деятельности других подразделений.

3. Внутренние курсы обучения – максимально эффективны, если одновременно обучается ряд работников, связанных общей профессиональной деятельностью при участии руководства. Возможна альтернатива обучения с использованием информационных технологий: обучающих пакетов программ, экспертных систем и т.д., в таком случае обучение может проходить прямо на рабочем месте. Так, например, организовано обучение в компании «Accenture».



4. Планируемое изучение деятельности других организаций – подразумевает участие работника в деятельности других организаций, связанных в процессе функционирования: например, в организациях-партнерах или в организациях-покупателях товаров или услуг и т. д.

5. Внешние программы обучения – распространено два основных вида программ обучения во внешних организациях:

- краткосрочные программы с отрывом от профессиональной деятельности – обычно осуществляются консалтинговыми и тренинговыми компаниями, школами бизнеса;

- долгосрочные программы обучения, регламентируемые государственными стандартами, результатом которых является получение квалификации – обычно проводятся с частичным отрывом от профессиональной деятельности, предлагаются университетами и школами бизнеса [68].

Японский опыт корпоративной подготовки специалистов технического профиля характеризуется следующими закономерностями развития данного процесса:

- эффективность корпоративной подготовки специалистов зависит от государственной политики, направленной на развитие корпоративного обучения;

- продуктивности данного процесса способствует высокий образовательный уровень японцев, который базируется на фундаментальных знаниях, полученных в школе;

- высокотехнологичности процесса корпоративного обучения способствует традиционная практика «внутренней подготовки», при котором предприятие само готовит кадры, которые считает необходимыми;

- эмоциональной привязанности к конечным результатам труда способствует единая система управления кадрами на предприятиях, которая занимается повышением воспитательного эффекта обучения во время работы.

Корпоративное обучение реализуется в условиях особенностей японской модели управления предприятиями, к отличительным особенностям которой относятся следующие:

- система пожизненного найма, смысл которой заключается в том, что предприятие принимает на работу молодежь, в основном из числа только что окончивших учебные заведения, причем новые сотрудники проходят обучение и подготовку на предприятии, благодаря чему обеспечивается развитие кадров, отвечающих требованиям предприятия, и работают на нем практически пожизненно;

- система кадровой ротации, суть которой состоит в перемещении сотрудников по горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года, причем без согласия работника с целью развития у работника более широкого взгляда на свое предприятие и расширения его кругозора;

- система репутаций, заключающаяся в том, что бы за работником закрепилась хорошая репутация, которая в дальнейшем влияет на его ротацию;

- японские предприятия не требуют от школ и вузов практикоориентированной подготовки выпускников, они сами доводят обучение своего работника до уровня, нужного предприятию;

- молодых специалистов знакомят не только со стратегическими направлениями развития компании, но и вводят в курс дела о будущей интеграции их деятельности с деятельностью других звеньев, что обеспечивает возможность их быстрой адаптации к внешним изменениям и стимулирует их стремление к самосовершенствованию;

- привлекательность профессионального и дополнительного образования в Японии достигается за счет формирования надежды у специалистов технического профиля на будущий карьерный рост;

- основа японской системы профессионального обучения в фирмах состоит в концепции «гибкого работника»;

- отбор и переподготовка работников осуществляются не по одной, а, по крайней мере, двум-трем специальностям, а затем организуется повышение квалификации на протяжении всей жизни;

- непрерывное образование является частью процесса работы, причём каждый занятый тратит на него примерно 8 часов в неделю за счет личного времени;

- практикуется использование и регулирование кадров внутри предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции [40].

Все перечисленные компоненты только в комплексе обеспечивают эффективность предприятия, и каждая из них является как бы подсистемой в единой системе и не может существовать одна без другой.

Система корпоративной подготовки кадров Японии очень многим отличается от западной тем, что ее особенностями являются: патернализм, предполагающий систему дополнительных льгот, субсидий и выплат на предприятиях с целью закрепления кадров, повышения производительности, смягчения напряжения (то есть опека и контроль своих подчиненных); коллективное принятие решения; отказ от жестких планов [40].

Корпоративное обучение специалистов технического профиля в Японии реализуется в следующих формах:

- *обучение вне работы, которое проводится на предприятии* (краткосрочные курсы обучения вне работы, дифференцированные по должностям и квалификации, по темам, необходимым для профессионального роста);

- *обучение во время работы, которое проводится на рабочем месте* (обучение в процессе выполнения работы под руководством начальника или более опытного сотрудника по принципу «смотри и подражай»);

- обучение вне работы, которое проводится вне предприятия (консультации со специалистами ресурсных центров; участие на семинарах и конференциях);

- самообразование специалистов, которое не подкреплено требованиями предприятия.

Следует отметить, что на предприятиях современной Японии основными применяемыми моделями считаются обучение во время работы и самообразование.

Распространению зарубежного опыта корпоративной подготовки специалистов способствует развитие этих компаний на территории Российской Федерации. Примером эффективной корпоративной подготовки специалистов может служить компания British Petroleum (BP). В данной компании большое внимание уделяется подготовке молодых специалистов для кадрового резерва. Смысл, реализуемой в корпорации «Программы индивидуального развития» заключается в оценке и определении перспектив карьерного роста молодых специалистов. Им в помощь выделяются руководители, которые разрабатывают тренинги лидерских способностей и сопровождают их на этапе повышения квалификации. По завершению программы молодые специалисты становятся членами кадрового резерва компании.

Положительный опыт компании British Petroleum заключается в следующем: чёткое определение корпоративной группы лидеров и участников «Программы индивидуального развития»; развитая система взаимодействующих комитетов, направленных на поддержку кадрового резерва; предоставление свободы региональным подразделениям компании в подготовке кадрового резерва (центральное отделение не устанавливает им жестких рамок); проведение работы с кадровым резервом в тесном сотрудничестве между HR-отделами компании и входящими в нее предприятиями; уменьшение бюрократизации процесса подготовки кадрового резерва за счет усовершенствования информационной системы, охватывающей все отделы корпорации.

Применение адаптационного потенциала работы с кадровым резервом компании British Petroleum прослеживается в работе крупных российских компаний, примером которых служит использование индивидуальных планов подготовки кадрового резерва, совершенствование информационной системы и др. [20].

Социальное партнерство, впервые закреплённое в Трудовом кодексе РФ как система взаимоотношений между работником и работодателем, является основой для реализации успешной конкурентоспособной деятельности организаций, основанной не на подчинении работников воле работодателя, а на взаимном и ответственном учете интересов обеих сторон, где поощрение каждого работника должно быть пропорционально его вкладу в достижение конечного результата. Позитивные взаимоотношения между всеми категориями работников в целях достижения максимального конечного результата должны быть основополагающими принципами

предприятия, в котором формируется коллектив, способный достичь высоких результатов.

В связи с этим особого внимания заслуживает современный региональный опыт предприятий и организаций по корпоративному обучению кадров, который свидетельствует о том, что в целях мотивации, стимулирования, организации и повышения эффективности подготовки новых кадров, вопросы их профессионального обучения (профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации) все чаще находят своё отражение в коллективных договорах.

Одним из важнейших резервов повышения эффективности производства и модернизации системы образования становится поиск новых форм интеграции производства и высшего образования в регионе, на основе которых могут сложиться рациональная и высокоэффективная система подготовки элитных научных и управленческих кадров, а также принципиально новые «инновационные» площадки, соединяющие в себе университетские, научно-исследовательские, производственные и менеджеральные комплексы.

Эффективность корпоративного обучения специалистов, на наш взгляд, также во многом зависит от правильного его планирования. В соответствии с Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденным Постановлениями Правительства Российской Федерации от 26 июня 1995 года № 610 и от 10 марта 2000 года № 213, в ОАО «Татнефть» повышение квалификации специалистов должно проводиться по мере необходимости, но не реже 1 раза в 5 лет.

Основаниями для направления на обучение являются программа повышения квалификации специалистов ОАО «Татнефть» и Программы повышения квалификации специалистов, утвержденные руководителями структурных подразделений. Программа повышения квалификации формируется на основании заявок начальников управлений (обособленных отделов), которые подаются ими в отдел кадров ОАО «Татнефть» в сроки, установленные соответствующим письмом.

Эффективное управление персоналом Компании предполагает создание интегрированной системы непрерывного образования, нацеленной на постоянное обучение и развитие персонала в соответствии со стратегическими задачами и необходимостью совершенствования производственных процессов. В связи с этим в 2010 году разработан Стандарт обучения и развития персонала в ОАО «Татнефть», целью которого является оптимизация работы по обучению и развитию различных категорий персонала Компании и совершенствование системы непрерывного образования в соответствии с профессиональными стандартами и системой квалификации в нефтегазовом бизнесе.

Обучение и развитие персонала рассматривается как неотъемлемый элемент системы управления человеческими ресурсами, а также как важный стимул к трудовой активности, вовлеченности персонала в жизнедеятельность Компании.

Основными целями обучения и развития персонала Компании являются: повышение профессиональной компетентности персонала; развитие личностного потенциала работников; содействие улучшению адаптации новых сотрудников; содействие формированию единой корпоративной культуры, соответствующей целям Компании; содействие повышению управляемости Компании посредством развития единых управленческих компетенций работников; содействие росту капитализации Компании через повышение компетентности персонала; увеличение отдачи от инвестиций в обучение и развитие персонала; создание благоприятных и безопасных условий труда, защита здоровья персонала и населения, проживающего в районах деятельности Компании; соблюдение требований промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды; содействие повышению конкурентоспособности Компании.

Данный стандарт предполагает следующие наименования работ: анализ потребности в обучении персонала; планирование обучения персонала; организация и проведение обучения персонала; заключение дополнительных соглашений к трудовым договорам; организация дистанционного обучения; обучение руководителей высшего звена управления; развитие персонала; создание развивающей среды.

Выявление потребности в обучении персонала происходит, прежде всего, в связи с изменениями в производственной и технологической политике, а также в рамках аттестации и процедур оценки соответствия компетентности персонала должностным требованиям и уровню решаемых задач. Выявление потребности в обучении персонала также осуществляется на основе запросов (заявок) руководителей подразделений на повышение квалификации работников, а также по решению задач, связанных с недостаточной компетентностью персонала, меняющимися условиями профессиональной деятельности и в соответствии с требованиями, установленными законодательством РФ и ее субъектами.

Выявление потребности в обучении персонала проводится отделом кадров совместно с другими службами посредством: анализа стратегических задач по развитию производства; анализа имеющейся базы данных по проведенному обучению персонала с учетом требований по его периодичности; выявления законодательно установленных требований; анализа рекомендаций аттестационных комиссий; анкетирования и интервьюирования руководителей и специалистов; тестирования персонала; приглашения экспертов по диагностике профессиональных и личностных качеств работников.

Определение потребности в обучении может осуществляться на основе информации, внесенной работником в корпоративную базу данных

Электронного корпоративного университета относительно его пожеланий по обучению и развитию.

В Стандарте обучения и развития персонала указано, что основной задачей развития персонала является создание условий для раскрытия профессионального и личностного потенциала работников, а также совершенствования их моральных качеств, психического и физического состояния в соответствии с интересами Компании. Важным элементом в развитии персонала является активное участие работников в профессиональных сообществах, клубах, форумах и других мероприятиях.

Одним из важных условий развития персонала в ОАО «Татнефть» рассматривается ротация как ускоренное перемещение персонала по горизонтали (расширение должностных обязанностей без изменения должности, совмещение должностей или изменение должностных обязанностей) и по вертикали (постоянный или временный перевод на более высокую должность). Ротация применяется к тем работникам, чьи личностные и профессиональные качества соответствуют требованиям должностей, на которые они перемещаются. Критериями отбора кандидатов для ротации являются: результативность выполнения должностных обязанностей; лидерские качества; способность работать в команде; легкость в обучении; высокая мотивация к достижениям; стремление к развитию карьеры и саморазвитию; преданность Компании и приверженность корпоративной культуре.

Система подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров в связи с этим, подвергается достаточно радикальной корректировке, заключающейся в разработке правил (методик) определения потребности в кадрах: по срочности, специальностям и по уровню квалификации.

Обучение рабочих кадров осуществляется в следующих видах: подготовка новых рабочих; переподготовка (переобучение) рабочих; обучение рабочих вторым (смежным) профессиям; стажировка в рамках подготовки кадрового резерва.

Обучение руководителей и специалистов включает в себя повышение квалификации, профессиональную переподготовку, профессиональную переподготовку с присвоением дополнительной квалификации в соответствии с государственными требованиями, программы Executive MBA и MBA, самообразование.

Достаточно приемлемая начальная система подготовки рабочих и инженеров не требует коренных изменений, и подготовка специалистов, главным образом, ориентируется на заявки структурных подразделений.

По нормативным документам предусмотрена необходимость периодического обучения рабочих и ИТР, но в Стандарте не определено детально, какие цели оно должно преследовать при этом и чему необходимо обучать и как оценивать результаты обучения.

Практика подтверждает, что количество аварий, качество выполняемой работы, оптимальность принимаемых решений и т.д. зависят от этих явных пробелов в системе корпоративного обучения. Для

устранения этих проблем необходимо нормативно определить цели обучения как отдельно для рабочих, так и ИТР в целом. В первую очередь при этом, следует исходить из того, что меняются условия, и уже с учётом изменений условий должна происходить и сама переориентировка целей корпоративного обучения [67].

Цель обучения рабочих должна ориентироваться на то, чтобы они осваивали более сложный уровень работы или конкретный вид работы с пониманием ее сути и с соблюдением технологических правил и правил безопасности. Понимание сути работы и освоение более сложного её уровня требует в определенной степени предварительной теоретической подготовки, которая не должна дублировать курс первоначального обучения. Далее необходима выработка профессиональных навыков, т.е. освоение оптимальных приемов выполнения определённых операций, доведенных до автоматизма выполнения приемов в необходимой последовательности.

Целью же обучения ИТР является расширение и углубление знаний об эксплуатируемой технике, технологических процессах; расширение кругозора знаний о новой технике и технологиях в области работ по специальности для их использования в процессе будущей профессиональной деятельности; расширение знаний в смежных областях деятельности, в области экономики, права, теории управления, психологии и т.д. для подготовки специалиста к управленческой деятельности на более высоком уровне управления.

Из определения целей уже вытекают предмет, сроки и способы обучения, в зависимости от масштабности вопросов (курсы, семинары с отрывом или без отрыва от производства, самостоятельная подготовка, групповые собеседования, подготовка обзорных рефератов по отдельным вопросам и т.п.), но, в первую очередь, обучение должно быть целевым и индивидуализированным.

При проведении опроса среди менеджеров среднего звена ОАО «Татнефть», в частности, были обнаружены претензии к молодым специалистам, заключающиеся в их недостаточных знаниях о содержательных элементах своей профессиональной деятельности, об оборудовании, об особенностях технологического процесса, правилах техники безопасности. Для решения существующих проблем в ОАО «Татнефть» была разработана специальная профессиональная анкета, учитывающая международные стандарты деятельности организаций и управления кадровыми ресурсами, состоящая из 15 вопросов, ответы на которые дают эксперты в соответствующей области. Полученная информация позволила создать профессиограмму по любой специальности и разработать требования к кандидатам на вакансию. Результатом анкетирования стала разработка компьютерной методики оптимизации профессиональной подготовки и переподготовки кадров для ОАО «Татнефть» и совершенствования учебного процесса в ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт».

В основу данной методики положен принцип графической визуализации баз данных, который позволяет наглядно представить перечень навыков, необходимых для адресной адаптации специалиста к рабочему месту, расхождения между уровнем конкретных знаний сотрудника о своем рабочем месте и требуемым знанием, в том числе об обновлении рабочих мест [12].

Развитие транснациональных компаний и международное сотрудничество с ними требуют пересмотра форм и методов, существующих в зарубежной практике корпоративного обучения молодых кадров. Среди наиболее распространенных форм и методов, используемых в зарубежной практике корпоративного обучения кадров, можно отметить следующие: *secondment* (стажировки, ротации), *buddying* (включение обучаемого в процесс деятельности другого человека), *business simulations* (бизнес-симуляции или имитации управления предприятием), *e-learning* (дистанционное обучение), *basket-метод*, *инструктаж*, *storytelling* (рассказывание историй) и др.

*Секондмент* (*secondment – прикомандирование*) представляет собой разновидность ротации, заключающейся в обмене сотрудниками. Прикомандирование сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другой департамент той же компании, но и внешним, при котором сотрудниками обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам (коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации). Данный метод особенно импонирует компаниям с ограниченными возможностями продвижения своих сотрудников с целью развития у них дополнительных навыков. Обмен может быть как непродолжительным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). Такая программа подходит абсолютно для всех сотрудников (менеджеров, специалистов, технического персонала и т.д.). Работодатель, то есть компания, сама оплачивает труд сотрудника, который перешел осваивать новые навыки, в другую организацию. Преимуществом внешнего обмена персоналом является то, что в процессе такого обмена выигрывают все три стороны.

Отличительной особенностью данного метода является то, что он способствует приобретению тех компетенций, которые нельзя приобрести в процессе корпоративного обучения. При осуществлении процесса *secondment* встречаются и некоторые сложности, заключающиеся в проблеме адаптации сотрудников в новой для него обстановке, в изменении условий при его возвращении на прежнее место работы.

Данный метод очень популярен в таких странах, как США, Великобритания, а также в ряде европейских стран, так как сотрудник компании получает возможность личного развития; приобретает разнообразный опыт работы в проектах; развивает свою адаптационную



способность, работая в разных организационных средах; приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для него задач [18]. Отдающее же своего сотрудника предприятие улучшает навыки своих сотрудников; укрепляет командную работу и кросс-функциональное взаимодействие; формирует корпоративную культуру коллектива, его мотивацию; расширяет сеть контактов; поддерживает репутацию хорошего работодателя, ориентированного на интересы общества. Однако в России этот метод используется крайне редко и его применение пока ограничивается только обсуждениями.

*Баддинг (buddying (buddy - «партнер»))* – это широко используемый метод в процессе корпоративного обучения, как на западе, так и в Европе, заключающийся, прежде всего, в поддержке, оказании помощи, руководстве и защите одного сотрудника другим для достижения намеченных результатов и целей. Суть данной технологии заключается в адаптации начинающего специалиста через партнерство с другими сотрудниками без какой-либо иерархичности и характеризуется наличием постоянной обратной связи.

С помощью данного метода достигаются следующие цели: личностный рост сотрудников; командообразование, заключающееся в поддержке начинания своего партнера и активном вовлечении сотрудников своего уровня; своевременная передача информации, способствующая донесению идей и начинаний до сотрудников самого разного уровня без искажений; активное внедрение изменений в компании, поддерживаемое системой buddy; адаптация сотрудников.

При использовании данного метода необходимо создать обстановку доверия; понять потребности и ожидания друг друга; не навязывать своего мнения; выводить общение в интерактивный режим, задавая вопросы, а не предлагая информацию или советы; строить отношения на взаимном уважении.

Что касается вышеописанного метода *buddying*, то следует указать, что отличительной его особенностью от коучинга и наставничества является оказание помощи новичку более опытными сотрудниками предприятия, в процессе которой даже самые неопытные из них чувствуют себя полноправными членами команды. Однако данный метод не используется в отечественной практике корпоративного обучения специалистов. Наставничество же и коучинг подразумевают отношения по типу «старший – младший».

Наиболее эффективной формой корпоративного обучения, используемой как в зарубежной, так и отечественной практике, является *E-learning* (дистанционное обучение), так как, во-первых, электронные каналы доставки становятся частью всех вышеупомянутых методов обучения: от мультимедийного компьютерного курса до лекции или инструктажа. В этом смысле дистанционное обучение даже не является индивидуальным видом обучения, это именно канал доставки образовательного материала; во-вторых, оно обеспечивает огромный охват внутри организации и

повсеместную доступность даже самых специализированных курсов; в-третьих, такое обучение может быть как синхронным, так и асинхронным, то есть передаваться в записи. В этом последнем случае оно все более приобретает функцию хранения, передачи и управления знаниями внутри организации, превращения в часть информационной структуры предприятия [83]. Следует отметить, что для эффективного применения e-learning требуется высокая самодисциплина. Данная проблема на Западе и в Европе решается максимальной интерактивностью модулей и эстетичностью предлагаемых программ.

Одним из наиболее эффективных методов корпоративного обучения управленческого персонала являются бизнес-симуляции (business simulations) — имитации управления предприятием. В отечественной системе корпоративного обучения данный метод включает в себя: ролевые игры (role play), настольные игры (board games), деловые игры, а также компьютерные имитации или симуляторы. В зарубежной практике корпоративного обучения эти разнообразные методы используются и как элементы курсов в бизнес-школах, и как самостоятельные обучающие мероприятия, предлагаемые тренинговыми компаниями. Компьютерные имитации представляют собой «тренажеры», которые позволяют разумно предварительно пройти тренировку в условиях минимального риска.

*Инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому широко используется на всех уровнях современных как отечественных, так и зарубежных организаций [44].

Наряду с вышеперечисленными методами корпоративного обучения в зарубежной практике наставнической деятельности выделяют такой неформальный метод как *корпоративные истории (storytelling)*, суть которого заключается в рассказывании историй из прошлого профессионального опыта. Иногда байка или анекдот, рассказанный с намёком наставниками во время обеденного перерыва, могут помочь новому сотруднику в разрешении текущей проблемы больше, чем двухчасовое чтение свода корпоративных правил или инструктажа. Данный метод обычно интегрирован в какую-либо программу (тренинг, электронный курс, коучинг, блог и т.д.). За рубежом созданы сообщества корпоративных сторителлеров, которые объединяют не только активно практикующих его бизнес-тренеров, но и мотивационных спикеров, вдохновляющих своей личной историей сотрудников предприятий на достижение высоких результатов.

*Сторителлинг* был изобретён и успешно опробован на личном опыте Дэвидом Армстронгом – главой международной компании Armstrong International. Разрабатывая свой метод, Дэвид Армстронг учел известный психологический фактор: истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы, так как они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее. Корпоративные истории предполагают как описание лучших, так и неудачных примеров работы сотрудников компании [71].

Разумеется, критические навыки, включая глубокое знание предметной области, передать с помощью данного метода довольно трудно. Для усвоения таких конкретных форм знания сотрудники компании полагаются на формальное образование, наставничество, программы самообучения. Но неявные знания, которые сопровождают любой вид профессиональной деятельности и не фиксируются ни в одной информационной базе компании, лучше всего передаются неформальным путём.

Среди психологических методов, используемых при повышении квалификации и переподготовке специалистов за рубежом и в России, можно выделить пассивные (лекции, самостоятельное чтение литературы, просмотр кино- и телепрограмм) и активные (ролевые игры, лабораторный метод, конфликтные группы, Т-группы, «самообучающиеся» группы и т.п.). Применение активных методов направлено на овладение практическими навыками. Задачи, решаемые с помощью активных методов, заключаются в выработке стиля поведения, в овладении приемами создания благоприятного морального климата в компании, в отработке навыков самоконтроля и контроля поведения других, в овладении своими эмоциями, в обучении коммуникативности, в отработке умений преодолевать страх, неуверенность, агрессивность, замкнутость, в отработке навыков лидерства и т.п.

В отечественной практике корпоративного обучения используются как традиционные, так и зарубежные формы и методы такие как: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, тренинги, деловая игра, ролевая игра, метафорическая игра, мозговой штурм, метод проектов, поведенческое моделирование, наставничество, сторителлинг, обучение действием, обучение в рабочих группах, баскет-метод, ротация (горизонтальная, вертикальная) и др.

№	Формы и методы	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки
---	----------------	------------------------	--------------	------------

1	Видеообучение	<p>Наглядная и продуктивная форма обучения, заключающаяся в сочетании обучения с применением эффективных вспомогательных средств – аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ. В отличие от лекционного вида обучения или простого инструктажа позволяет оперативно сочетать видео с отработкой материала через обсуждение, различные интерактивные упражнения всем коллективом, применяя как потенциал опытных, так и молодых сотрудников, что значительно повышает мотивацию к самообучению.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- связь с практикой, в основе которой лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах;</li> <li>- наглядность и доступность;</li> <li>- возможность самообучения;</li> <li>- возможность многократного использования;</li> <li>- удобство в выборе времени, места и темпа обучения;</li> <li>- минимальные финансовые затраты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пассивность слушателей;</li> <li>- невозможность учета индивидуальных различий в восприятии, образовательного уровня и профессионального опыта слушателей;</li> <li>- отсутствие личности преподавателя.</li> </ul>
2	Дистанционное обучение	<p>Форма обучения, предполагающая использование телекоммуникационных технологий, позволяющих обучать на дистанции, с помощью которых персонал имеет возможность самостоятельно организовывать своё обучение в удобное для него время. Характерной особенностью данной формы является возможность обучающегося выбирать интересующий его вопрос с прохождением предварительного тестирования для идентификации своих текущих знаний с контрольным по результатам которого ему предоставляются упражнения и контрольные процедуры для достижения необходимого или нового уровня.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность охвата большего количества слушателей;</li> <li>- осуществление обучения на рабочем месте;</li> <li>- возможность выбора удобного времени для обучающихся;</li> <li>- применение знаний на практике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует высокой мотивации учащихся;</li> <li>- высокий уровень сформированности и самообразовательной компетенции;</li> <li>- слабые возможности формирования поведенческих навыков;</li> <li>- снижение роли личности преподавателя.</li> </ul>
3	Модульное обучение	<p>Самостоятельный завершённый тематический фрагмент обучения, направленный на решение конкретной задачи или развитие необходимого навыка с чётко определёнными целями обучения, задачами и уровнями изучения материала, с определением умений, направленных на достижение необходимого результата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активное участие учащихся;</li> <li>- возможность менять последовательность модулей в зависимости от запросов учащихся.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зависимость модулей друг от друга;</li> <li>- необходимость поэтапного прохождения модулей.</li> </ul>

4	Кейс-обучение	<p>Метод активного обучения навыкам диагностики и анализа проблем гипотетического или опыта практической деятельности на основе обсуждения и генерации самостоятельных или групповых альтернативных структурированных оптимальных решений, их оценки и выработки программы действий. Заключается в закреплении и углублении знаний, выработке алгоритмов анализа будущих типичных ситуаций, позволяющих приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности и получить практическую отдачу от учебных программ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активность участников;</li> <li>- контроль усвоенных знаний;</li> <li>- актуальность решаемых проблем;</li> <li>- связь с практикой;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- временные затраты при неорганизованном обсуждении;</li> <li>- результат зависит от обладания необходимыми знаниями и опытом, что в свою очередь нуждается в направлении и контроле инструктором;</li> <li>- высокие требования к квалификации наставника.</li> </ul>
5	Тренинг	<p>Форма оперативного реагирования на внешние и внутренние изменения, повышающая мотивацию персонала, обеспечивающая интенсивное и интерактивное обучение, ориентированное на получение практических навыков в коммуникативной сфере, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями и получение результата, обладающего высокой практической ценностью с экономией времени и ресурсов сотрудников и организации в целом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность развить и закрепить необходимые навыки;</li> <li>- возможность изменить отношение к собственному опыту и подходам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность анализа собственного поведения;</li> <li>- необходимость проведения посттренинговых мероприятий и занятий, направленных на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.</li> </ul>
6	Деловая игра	<p>Метод обучения с отработкой учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих реальную профессиональную деятельность. Эффективен как метод обучения, позволяющий сокращать операционный цикл и демонстрировать конечные результаты решений и действий участников. Обладает возможностью быстрого пополнения знаний, практического освоения навыками в условиях творческого и эмоционального взаимодействия с партнёрами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- связь с профессиональной деятельностью;</li> <li>- возможность увидеть конечный результат;</li> <li>- позволяет всесторонне исследовать проблему;</li> <li>- позволяет обучить моделированию реальных ситуаций и предвидению их результатов;</li> <li>- позволяет оценить готовность обучающихся к выполнению производственных задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требуют наличия определённого сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры;</li> <li>- является типографированием наиболее часто встречающихся моделей реальных ситуаций и нуждается в постоянном обновлении своего содержания.</li> </ul>

7	Метафорическая игра	<p>Метод активного творческого погружения в ситуацию изменившихся стереотипов, направленный на выработку новых способов деятельности и изменение установок в поведении с целью нахождения новых способов решения ситуаций. Сопровождается включением «группы поддержки», в задачи которой входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии с целью выявления эффективных моделей поведения переносимых на рабочую ситуацию. Применима для любой проблемной ситуации при условии повышения привлекательности тренинга для его участников, побуждении каждого участника самостоятельно находить решения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие креативности обучающихся;</li> <li>- привлекательность данного метода для всех обучающихся независимо от уровня их квалификации;</li> <li>- самостоятельность участников в решении заданных ситуаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует метафорических познаний его участников – знаний легенд притч и т.д.</li> </ul>
8	Ролевая игра	<p>Метод активного обучения навыкам межличностного взаимодействия с моделированием или воспроизведением реальных или типичных рабочих ситуаций с проигрыванием определённых ролей руководителей разных уровней и подчинённых для подготовки резерва на занятие руководящих должностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение навыкам межличностного общения;</li> <li>- позволяет понять мотивы поведения того или иного работника;</li> <li>- позволяет увидеть типичные ошибки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует использования тренингов различного рода;</li> <li>- требует соответствующей подготовки тренера (преподавателя) с маневренностью при инструктировании и условий, в которых разворачивается игра.</li> </ul>

9	Мозговой штурм	<p>Метод переноса количественного показателя на новый качественный уровень, заключающийся в сборе всех разнородных идей с письменной фиксацией, но без комментирования, их группировке в зависимости от содержания и оценке групповой работы коллектива. Эффективность зависит от участия руководителей, занимающих позицию ведущего, хорошо знающего цели и предмет обсуждения, способного управлять процессом генерирования идей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективность метода независимо от образовательного и профессионального уровня обучающихся;</li> <li>- не требует предварительной подготовки для обучающихся;</li> <li>- возможность развития идей друг друга;</li> <li>- снятие психологического барьера у нерешительных сотрудников;</li> <li>- психологическое сближение группы сотрудников;</li> <li>- позволяет научить конструктивной критике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует искусного управления процессом;</li> <li>- не пригоден для решения сложных проблем;</li> <li>- не имеет критериев оценки силы решений;</li> <li>- затруднительность в определении лучших идей;</li> <li>- сложность в управлении данным методом.</li> </ul>
10	Метод проектов	<p>Метод, предусматривающий сочетание индивидуальной самостоятельной работы с работой в сотрудничестве, в малых группах, в коллективе. Предполагает работу с разнообразными источниками информации, с использованием поисковых и исследовательских методов, позволяющих выявить вариативные точки зрения на рассматриваемую проблему.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволяет сформировать свою точку зрения, обобщить собранный материал и предъявить его в значимой форме;</li> <li>- способствует формированию корпоративной культуры сотрудников предприятия;</li> <li>- способствует развитию исследовательской компетенции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует научного руководства;</li> <li>- требует сформированности и полипрофессиональных компетенций при разработке проектов в команде, в состав которой входят специалисты разного профиля.</li> </ul>

11	Поведенческое моделирование	<p>Метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок, предполагающий обучение конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности через предлагаемую поведенческую модель, её практическое воспроизведение и обеспечение обратной связи для свидетельства успешности овладения предложенными моделями поведения. Требуется доверия и готовности слушателей следовать предложенной модели поведения для чего должен обеспечивать прозрачность желаемого результата с последовательностью действий, приводящих к соответствующему вознаграждению для их высокой мотивации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способствует выработке навыков межличностного общения;</li> <li>- позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых;</li> <li>- гибкость данного метода по временным характеристикам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует доверия и готовности слушателей следовать предложенной модели поведения;</li> <li>- требует прозрачности желаемого результата;</li> <li>- зависимость данного метода от уровня мотивации обучающихся.</li> </ul>
12	Наставничество	<p>Традиционный метод профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников организации, предполагающий передачу им опыта высококвалифицированного наставника и приобщение к культуре труда и корпоративным ценностям. Характеризуется тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время, что способствует минимизации периода адаптации и периоду освоения новых технологий. Повышает качество подготовки квалификации принятого персонала и развивает позитивное отношение к труду, что снижает текучесть кадров и повышает экономические показатели предприятия.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение на рабочем месте;</li> <li>- обучение в рабочее время;</li> <li>- способствует адаптации молодых специалистов;</li> <li>- способствует формированию корпоративной культуры молодых специалистов;</li> <li>- обеспечивает профессиональный рост сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует опыта предварительной наставнической деятельности, высокой квалификации, соответствующих личностных качеств и компетенций, позволяющих наставнику компетентно осуществлять данный вид деятельности.</li> </ul>



13	Сторителлинг	<p>Метод рассказывания историй из жизни сотрудников организации для предварительного ознакомления принимаемого на работу новичка с традициями, философией и корпоративной культурой компании. Данный метод заключается в изучении необходимых локальных нормативных актов, правил внутреннего трудового распорядка, политики в области управления персоналом. Помощь сторителлера состоит также в ознакомлении с коллегами, организационной структурой компании, планом вхождения в должность, должностными инструкциями и стандартами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- облегчает период адаптации молодого специалиста;</li> <li>- формирует лояльность нового сотрудника к компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует высокой квалификации обучающего, его хороших знаний прошлого, текущего и перспективного состояния организации;</li> <li>- требует сформированных умений курировать деятельность принятого сотрудника в условиях короткого испытательного срока с объективной оценкой его потенциальных возможностей.</li> </ul>
14	Обучение действием	<p>Перспективный метод обучения современного менеджмента, позволяющий посредством действия наиболее эффективно решать возникающие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений без отрыва от повседневной работы. Характеризуется сочетанием регулярного анализа ситуации с постановкой новых целей, продумыванием шагов по их достижению с периодами реальных действий и осуществлением запланированных шагов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие навыков принятия решений;</li> <li>- развитие навыков планирования и постановки целей;</li> <li>- возможность решать производственные задачи;</li> <li>- тесная связь с профессиональной деятельностью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует наличия сотрудников (ассистентов), способных решать поставленные перед ними сложные задачи для преодоления разрыва между надуманными и реальными состояниями дел компании.</li> </ul>
15	Обучение в рабочих группах	<p>Метод формирования рабочих групп, состоящих из специалистов разного уровня для решения определённых задач в течение конкретного промежутка времени, заключающихся в разработке алгоритма действий поставленных задач с определением сроков реализации их решений. Характерной особенностью метода является то, что выносимые данной группой предложения на рассмотрение руководству компании, могут в свою очередь быть либо приняты, либо отклонены им.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разный контингент учащихся независимо от уровня квалификации;</li> <li>- развитие самостоятельности сотрудников;</li> <li>- формирование навыков принятия решения;</li> <li>- повышение их мотивации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует предварительного обучения группы методологии и аналитическим методам решения поставленных проблем.</li> </ul>

16	Баскет – метод (или Ин-метод, Ин-трет метод)	<p>Метод обучения, основанный на имитации ситуаций, часто встречающихся в работе руководителей предлагающий обучающимся выступить в их роли с предоставлением им накопившихся деловых бумаг для анализа и систематизации наиболее важной информации, требующей первостепенной обработки и на основе выявления наиболее острых проблем предпринять решения с подготовкой соответствующих документов. Характеризуется как индивидуальной работой, так и организованным взаимодействием обучающихся. Может быть усложнён включением элементов реальной ситуации: телефонными звонками, факсами, телефонограммами, визитами, незапланированными встречами и экстренными ситуациями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов;</li> <li>- высокий уровень мотивации участников;</li> <li>- включенность участников в решение поставленных задач;</li> <li>- позволяет оценить способность участников принимать те или иные решения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует предварительной подготовки обучающихся к работе с документами и объективной самооценки своих способностей к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов для классификации проблем по степени важности и срочности, а также к формулированию способов их решения.</li> </ul>
17	Ротация	<p>Метод самостоятельного обучения при временном перемещении сотрудника на другую должность с целью приобретения навыков, требующих от работников поливалентной квалификации. Характеризуется предоставлением возможности сотрудникам владения несколькими профессиями и преодоления последствий монотонности однообразной профессиональной деятельности для обогащения его социальных контактов, что способствует созданию положительной мотивации к труду.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволяет участникам овладеть полипрофессиональными компетенциями;</li> <li>- оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника;</li> <li>- помогает преодолеть стресс, вызванный выполнением однообразных производственных функций;</li> <li>- способствует расширению социальных контактов на рабочем месте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует создания определённых условий для свободного передвижения сотрудника в структуре предприятия, исключающих ситуации выполнения уже освоенных ранее производственных функций;</li> <li>- подвергается угрозе несоответствия желания обучаемого предлагаемой должности.</li> </ul>

18	Secondment (прикомандирование)	<p>Разновидность ротации сотрудников, скорее всего обмен персоналом. Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другой департамент той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, относящиеся к разным сферам, а потом возвращают их на прежнее место работы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование полипрофессиональных компетенций сотрудников;</li> <li>- личностное развитие сотрудников;</li> <li>- улучшение навыков межличностного общения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует создания определённых условий для свободного передвижения сотрудника в структуре предприятия, исключая ситуации выполнения уже освоенных ранее производственных функций;</li> <li>- подвергается угрозе несоответствия желания обучаемого предлагаемой должности.</li> </ul>
19	Buddying (buddy – партнер)	<p>Метод обучения, основанный на предоставлении информации для установления объективной оценки обратной связи при выполнении задач связанных с освоением новых навыков и выполнением текущих профессиональных обязанностей. Заключается в закреплении для этих целей равноправного партнёра по предоставлению постоянной обратной связи о действиях и решениях закреплённого за ним сотрудника.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность взглянуть на свои действия и реакции со стороны;</li> <li>- равноправие участников в отличие от наставничества;</li> <li>- возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста;</li> <li>- возможность увидеть свои недостатки;</li> <li>- улучшить навыки межличностного взаимодействия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует обучения сотрудников обеспечивать объективную обратную связь, делать выводы и предоставлять объективную информацию;</li> <li>- результативность метода гарантируется только при постоянном контроле со стороны службы персонала.</li> </ul>

20	Shadowing (бытие тенью)	<p>Метод обучения всех уровней персонала, предоставляющий ему возможность погружения в течение определённого промежутка времени в роль своего действующего руководителя. Характеризуется предоставлением обучающемуся возможности сбора информации об особенностях выбранной им карьерной траектории и необходимых знаниях и навыках для её построения. Эффективен при переквалификации на другую специальность, определении в выбранной профессии и для адаптации на новом месте. Позволяет повысить интеграцию и согласованность действий между специалистами различных структурных подразделений внутри компании.</p>	<p>- способствует быстрой адаптации сотрудника к новому виду деятельности; - предоставляет возможность погрузиться в реальную профессиональную деятельность; - способствует экономичности и простоте использования данного метода.</p>	<p>- требует желания и готовности руководителей делиться своим опытом; - нуждается в создании необходимых условий для объективной оценки обучающимися своих потенциальных возможностей.</p>
----	-------------------------	--	--	---

**Рис. 6. Формы и методы обучения, используемые в отечественной и зарубежной практике корпоративного обучения**

Выявленные в исследовании недостатки рассмотренных как отечественных, так и зарубежных форм и методов корпоративного обучения молодых кадров могут быть нивелированы при рациональном и интегрированном их использовании в отечественной практике корпоративной подготовки специалистов технического профиля.

Голое копирование зарубежных форм и методов корпоративного обучения молодых кадров без их конструктивного анализа для использования в условиях российских предприятий не только неоправданно, но и чревато нежелательными последствиями, так как отечественный опыт корпоративного обучения может лишиться своих лучших разработок в области инженерной педагогики, послуживших отпуском механизмом, обеспечившим прогрессивное развитие российских передовых предприятий.

Таким образом, среди наиболее распространенных форм и методов, применяемых как в наставнической деятельности, так и в процессе корпоративного обучения кадров за рубежом, можно выделить следующие: secondment (стажировки, ротации), buddying (включение обучаемого в процесс деятельности другого человека), e-learning (дистанционное обучение), business simulations (бизнес-симуляции или имитации управления предприятием), basket-метод, storytelling (рассказывание историй) и др.

Следует отметить, что передовой зарубежный опыт корпоративной подготовки и адаптации персонала применяется в России весьма дозированно, так как большинство предприятий и компаний остаются

закрытыми для нововведений в области подготовки и повышения квалификации своих кадров. В то время как рациональная организация корпоративной подготовки кадров способствует экономической эффективности предприятий, престижу рабочих мест, формированию корпоративной культуры предприятия, совершенствованию института наставничества, его преемственности и конкурентоспособности предприятия в целом.

В отечественной практике корпоративного обучения в основном преобладают традиционные формы и методы, как: видеообучение, дистанционное обучение, тренинги, деловая игра, ролевая игра, метафорическая игра, мозговой штурм, метод проектов, поведенческое моделирование, обучение в рабочих группах, обучение действием, инструктаж. Крайне редко встречаются предприятия, использующие в наставнической деятельности такие методы как модульное обучение, кейс-обучение, баддинг, сторителлинг, баскет-метод, секондмент, کوچینگ.

Выбор данных форм и методов корпоративного обучения обусловлен тем обстоятельством, что они востребованы и прижились в условиях российской промышленности в силу специфичности её производственных факторов и эффективны именно в предложенном контексте на данном этапе её развития. Рассмотрение вышеперечисленных технологий, используемых в зарубежной практике корпоративного обучения, позволяет сделать вывод о том, что не их количественное соотношение, а именно гармоничный и целостный спектр применяемых технологий для использования в практике деятельности наставника играет ключевую роль при передаче накопленного опыта профессиональной деятельности молодому поколению, призванному обеспечивать конкурентные позиции современного производства.

### **2.3. Адаптационный образовательный потенциал зарубежных технологий наставнической деятельности**

Зарубежная система корпоративного образования является, как правило, составной частью внутреннего рынка труда (скрытого рынка труда внутри предприятия). Корпоративное профессиональное обучение населения выступает в качестве механизма, позволяющего предпринимателям преодолевать социальные противоречия внутри предприятия, то есть стараться обходиться без массового высвобождения персонала на внешний рынок труда путем переобучения, перестановки (ротации), повышения квалификации работающего персонала.

Усиление инновационных процессов в сфере современного производства сопровождается смещением рабочих мест к уровням, требующим более высокой профессиональной подготовки. При этом происходит ускорение самого процесса обновления знаний персонала. Так, по мнению западных специалистов, большинству работающих необходимо будет сменить специальность и квалификацию в течение трудовой жизни не

менее 4-5 раз, чтобы соответствовать изменениям в производстве [88, С. 12], а это требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной мобильности персонала.

Зарубежный опыт корпоративного обучения специалистов характеризуется периодичностью и систематичностью проведения, что не требует длительности его осуществления, то есть сотрудники предприятий посещают короткие сессии по 1 – 3 часа. В России же считают, что хороший тренинг должен длиться не менее 2-х дней, и это мнение активно поддерживается провайдерами обучения. Доля аудиторных занятий в зарубежной практике корпоративного обучения сократилась до 20%, а все остальное включает в себя всевозможные виды коучинга, электронное обучение, самообучение, так как предприятия предпочитают обучать сотрудников на рабочем месте [76].

Наиболее успешными зарубежными предприятиями большое внимание уделяется такой тактике, как получение новых знаний от своих сотрудников. Выбор данной тактики объясняется тем, что новые знания не выгодно искать на стороне, затрачивая огромные финансы на профессиональных тренеров. Поэтому предпочтение отдаётся собственным сотрудникам, в работе с которыми для этих целей организацией используется принцип перекрёстного обучения [8].

Богатый опыт собственных сотрудников расценивается предприятиями как бесценный капитал, которым просто необходимо грамотно научиться пользоваться и малым и средним предприятиям, обладающим ограниченным штатом сотрудников.

В рамках данного исследования представляется необходимым рассмотрение вопросов, касающихся наставнической деятельности на предприятиях изучаемых стран, однако, следует помнить, что существует большое количество заблуждений относительно того, что же такое наставничество. Это связано с существующими двумя различными теоретическими концепциями: североамериканской и европейской.

Североамериканская школа наставничества представляет наставника в виде некоего старшего по возрасту и более авторитетного человека, ожидающего преданности в ответ на его полезные советы, мудрое руководство и помощь. В рамках этой персонификации наставником может быть прямой начальник данного человека или линейный менеджер. Такие отношения характеризуются через их описание с использованием термина «протеже». Наставник в таких отношениях больше внимания уделяет помощи в карьерном росте, нежели руководству в обучении.

В европейском понимании, наставничество заключается скорее в обладании большим опытом, чем в желании влияния на обучаемого, и трактуется через равноправные отношения, более того основной характеризующей чертой эффективных отношений в наставничестве является отказ от каких-либо различий между наставником и обучаемым. Поэтому европейские наставники отличаются независимостью, так как считается, что любому сотруднику нелегко быть открытым перед

личностью, которая может повлиять на статус и благосостояние молодого сотрудника, особенно когда дело касается размера его заработной платы. Несмотря на то, что результатом обучения может стать развитие способностей обучаемого в управлении своей карьерой – основной целью деловых отношений остаётся обучение и развитие.

В зарубежном опыте корпоративного обучения молодых кадров, наставническая деятельность тесно связана с такими технологиями как: «менторинг» (целенаправленная передача опыта), «коучинг» (раскрытие потенциала личности обучаемого), e-coaching (коучинг онлайн), «тьюторинг» (сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику), «шэдоунг» (наблюдение за процессом работы), «супервизия» (наблюдение за профессиональной деятельностью специалиста и оценка уровня сформированности его компетенций), которые направлены на передачу профессионального опыта, совершенствование профессиональных компетенций молодых сотрудников компаний, также раскрытие их потенциала. Раскроем более подробно данные технологии.

*Шэдоунг (shadowing – бытие тенью)* используется, в основном, не для сотрудников предприятия, а для тех, кто собирается прийти на него работать, - студенты старших курсов университетов, колледжей. Этот способ обучения применяется в компаниях, взаимодействующих с вузами, реализующих программы по отбору выпускников к себе в штат или как минимум готовых брать на работу молодых людей без опыта профессиональной деятельности. Суть данного метода заключается в том, что предприятие дает возможность студенту провести один-два дня рядом с работающим специалистом или наставником, то есть побыть его «тенью». Становясь свидетелем «одного дня жизни специалиста» студент получает полное представление о выбранной им профессии, необходимых знаниях и навыках, вследствие чего его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастает. Перед тем, как запустить программу shadowing, компании проводят ряд тренингов для тех, за кем эти «тени» будут ходить, чтобы специалисты были максимально правдивыми, эффективными и информативными для них [13].

Выделяют несколько направлений применения данного метода [49]:

1. *Предоставление возможности выпускникам вузов* выбора места работы. Данное направление представляет собой временное неоплачиваемое пребывание выпускника на предприятии, в котором он наблюдает рабочую среду, использование сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре. Данный метод способствует осознанному выбору выпускником своего места работы и его мотивации.

2. *Профориентация школьников*, способствующая осознанному выбору будущей профессии и учебного заведения. В первом и втором случае процесс shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний

школьник) получает информацию о компании, её стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т.д.

3. *Предоставление информации преподавателям учреждений высшего профессионального образования о предприятиях, их требованиях к выпускникам, стандартах, положениях, необходимых компетенциях.* Таким образом, Shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, предприятий и учебных заведений, так как данная технология позволяет преподавателям своевременно корректировать учебные программы и отличается своей простотой, экономичностью и эффективностью.

4. *Обучение сотрудников компании* включает сотрудников всех уровней организационной иерархии предприятия. Целью shadowing при реализации данного направления является чёткое понимание сотрудниками философии, целей и задач компании [75].

В западной литературе shadowing рассматривается как способ оптимизации социального капитала компании и развития лидерства, становясь не только инновационным методом обучения сотрудников, но и средством непрерывного повышения эффективности деятельности организации в целом.

Реализация технологии shadowing включает в себя три этапа:

1. *Подготовительный этап*, предполагающий совместное формулирование цели обучения и желаемых результатов наставником и обучающимся сотрудником с определением своих ролей, а также выбором рабочих ситуаций, которые станут источником нового опыта для обучающегося сотрудника.

2. *Этап реализации проекта*, заключающийся в наблюдении обучающимся сотрудником за поведением наставника в конкретных рабочих ситуациях.

3. *Пост-проектные мероприятия*, предполагающие обсуждение и оценку результатов проектирования и реализации проекта.

Факторами, позволяющими технологии shadowing стать эффективным инструментом развития потенциала компании и ее сотрудников, являются следующие:

- в качестве площадки для обучения выступает реальный рабочий процесс, в который вовлечены наставник и «тень», являющиеся членами единой команды и изучающие опыт друг друга;

- обучение происходит в процессе практики, эффективными элементами которого являются: получение реального опыта, осмысление (рефлексия) и обсуждение (обратная связь);

- обеспечение постоянной обратной связи наставника и обучающегося сотрудника;

- наблюдение обучающимся за процессом принятия управленческих решений, планирования, бюджетирования, в результате которого знания наставника становятся ему более понятными.

Выделяются три категории обучающихся:



1. *Новичок*. Основная роль в проекте принадлежит наставнику, в задачи которого входят определение знаний и навыков, необходимых сотруднику, и вовлечение его в профессиональную деятельность.

2. *Опытный сотрудник*. Основная часть работы выполняется самим сотрудником, являющимся членом команды. Работа наставника заключается в оценке знаний обучающегося и его вовлечении в активную деятельность.

3. *Профессионал*. Роль наставника состоит только в наблюдении и помощи сотруднику в анализе и оценке полученных результатов.

Такое общение позволяет строить партнёрские взаимоотношения, развивать навыки работы в команде, улучшать профессиональные навыки не только обучающимся, но и профессионалам. В этом плане shadowing предоставляет больше возможностей для предприятия, чем наставничество, а также является экономичным [47].

Несмотря на некоторую схожесть таких технологий, как коучинг, тьюторинг, менторинг и супервизия, широко используемых в основном в зарубежной практике наставнической деятельности, следует отметить, что каждый из них весьма самостоятелен и имеет отличительные особенности.

*Менторинг* представляет собой обучение, заключающееся в описании более опытным ментором своих ситуаций из прошлого опыта, выбора подходов и построения логики решения бизнес-задач, то есть способов действий или кейсов для копирования обучающимся [96].

Выделенные Кэти Крэм четыре этапа в развитии отношения менторинга, являются достаточно выраженными и вытекают одна из другой.

В течение первой фазы, длящейся от 6 до 12 месяцев, участники знакомятся друг с другом и планируют, что они могут предложить или ожидать друг от друга. В течение фазы введения (принятия) молодой специалист начинает строить отношения со своим ментором (наставником), получая его внимание и эмоциональную поддержку. Ментор (наставник), в свою очередь, более тесно знакомится со своим обучаемым, оценивая потенциал своего протеже и начиная делиться с ним личным профессиональным опытом о ценностях компании. В это время молодой специалист получает особые назначения, за выполнением которых наставник наблюдает и оценивает его способности.

В течение второй фазы, длящейся от 2 до 5 лет, происходит углубление связей между сторонами процесса наставничества. Эта стадия развития, когда ментор (наставник) оказывает реальную, квалифицированную помощь своему подопечному в развитии его карьеры, способствует раскрытию его потенциала и способностей, предоставляя ему возможность быть замеченным высшим руководством через оказание ему организационной и профессиональной поддержки.

В данной активной стадии отношений менторинга в задачи старшего коллеги входит оказание дружеской эмоциональной, консультативной поддержки для содействия быстрому карьерному росту молодого

сотрудника. Наставник также испытывает чувство удовлетворения от карьерных успехов своих протеже, так как его в этом случае, будут ассоциировать с делающим успехи молодым сотрудником. Кроме того, им может извлекаться выгода из технической помощи, оказываемой его талантливым протеже.

В течение третьей фазы, являющейся наиболее трудной из-за прекращения длительных и тесных взаимоотношений во время предыдущих этапов, наступает время получения повышения протеже, и он может оказаться на одной ступени иерархической лестницы со своим наставником, а сам наставник получает перевод на другую должность. Инициатором прекращения тесных отношений может выступать и сам наставник, если посчитает излишним оказывать поддержку и направлять своего молодого коллегу [92]. Возникающая на третьем этапе дистанция побуждает протеже пересмотреть свою оценку и отношение к наставнику и у обеих сторон могут возникнуть чувство депрессии и одиночества, и даже чувство обиды наставника из-за растущей независимости своего протеже, как и недовольство самого протеже тем, что наставник преждевременно снял свою опеку над ним. Однако процесс отчуждения необратим, так как молодой сотрудник стремится к большей независимости и автономии, и к демонстрации своих профессиональных способностей без покровительственного влияния своего наставника. Но и для наставника это также является хорошей возможностью продемонстрировать себе и другим, что поставленные задачи ими достигнуты, и вклад в развитие протеже был оправданным [92]. Всё же иногда возникают и такие отрицательные причины прекращения отношений наставничества, связанные с чувством зависти наставника по отношению к протеже или протеже может посчитать, что наставник мешает его развитию. Бывают случаи когда, протеже стремится продолжать взаимоотношения, которые уже не являются полезными для обеих сторон. Возникновение таких факторов в значительной степени способствует отчуждению сторон и прекращению всяческих взаимоотношений между ними.

Последняя четвёртая фаза взаимоотношений - переопределение – заключается в восстановлении взаимоотношений между бывшими участниками процесса наставничества в новых равноправных условиях, продолжающейся дружбы. Это выражается в оказании помощи бывшим наставником в развитии карьеры или подсказке мудрого совета своему бывшему протеже, хотя взаимодействие между ними происходит уже не так часто. Временных ограничений у данного этапа нет [89].

На основе наблюдений и интервью с существующими уже длительное время парами наставников и их протеже К. Крэм и рядом других исследователей выделяются две главные группы функций, выполняемые наставником: способствующие росту карьеры и психологические функции [90]. Первая группа включает функции наставника по оказанию поддержки, тренировке, предоставлению возможностей протеже проявить себя, раскрыть свои способности для карьерного продвижения. Во вторую группу

входят функции, которые обеспечивают психологическую поддержку протеже, и при которой его воспринимают как друга, демонстрируя доверие по отношению к молодому специалисту, испытывающему неуверенность в своих способностях и возможностях [91].

Проведённое Д. Олиэн, К. Джанантонио и С. Кэррол в 1986 году исследование менеджеров, принимавших участие в процессе наставничества, позволило выяснить главные функции наставника. В отличие от К. Крэм, сгруппировавшей функции наставников на основе наблюдений, Джуди Олиэн с коллегами получили результаты своих исследований эмпирическим путём. Ими выделяется класс инструментальных функций, напоминающий функции, способствующие карьерному росту и те, которые они обозначили как внутренние (сходны с психологическими функциями [90]). В первом случае деятельность наставника направлена на повышение авторитета протеже в глазах окружающих, а во втором - функции наставника способствуют повышению качества, глубины и интенсивности в отношениях между наставником и протеже.

Для достижения наибольшей эффективности взаимоотношений не только наставник и протеже должны быть готовы к совместной работе, но также необходима поддержка и со стороны самой организации. Видя преимущества наставничества, некоторые организации стремятся оказывать всестороннюю поддержку и включают его в долгосрочные программы развития. К примеру, в компании Colgate-Palmolive молодые сотрудники в индивидуальном порядке прикрепляются к наставникам. Согласно программе поддержки Chubb & Son Insurance к каждому из 10 наставников назначают по три протеже. В NYNEX создаются группы из шести сотрудников (протеже) и двух наставников (вышестоящие служащие), которые ежемесячно собираются, чтобы обсудить вопросы, связанные с работой [91].

*Коучинг* в отличие от менторинга направлен на самостоятельный поиск решения проблемы обучаемым под руководством коуча по технологии GROW, заключающейся в направляющих вопросах и активизирующей поисковое мышление обучаемых [32].

Зарубежные исследователи отмечают, что полученная прибыль при развитии коучинговой культуры намного превышает вложенные в него инвестиции. Исследование, проведенное International Personnel Management Association, показало, что при чередовании коучинга с тренингами производительность повышается на 88 %, в то время как применение только тренингов без коучинга дает прирост лишь в 22%. Страховая компания Metropolitan Life констатирует, что производительность персонала, участвовавшего в программе коучинга составила прирост в 35 %. Инвестирование Компанией MetLife \$620,000 в коучинговую программу принесло доход в \$3.2 млн.

Однако заметная инвестиционная привлекательность коучинга не исключает серьезных проблем при использовании этого метода на рабочем

месте, иллюстрацией которых служит недостаточный уровень доверия и открытости между коучем и обучающимися. По данным портала [Trainings.ru](http://Trainings.ru) в 2008 году более трети российских компаний не использовали метод в процессе внутрифирменного обучения в силу специфической корпоративной культуры, характеризующейся действующими установками менеджеров и непониманием сути процесса коучинга.

Проблемы использования данного метода за рубежом в корне отличаются от российских. Так, исследование, проведенное компанией [Blessing White](http://Blessing White) среди ведущих компаний 17 стран мира показало, что из 2014 их сотрудников 42% респондентов считают, что коучинг отнимает слишком много времени, 32% менеджеров из Великобритании и Ирландии отмечают, что может быть коучинг и не отвлекает их от других дел, но они не в силах выделить на него время. 29% респондентов США и 38 % стран Азии придерживаются аналогичного мнения. Однако сами эксперты [Blessing White](http://Blessing White) считают коучинг одним из самых эффективных методов работы с сотрудниками и предлагают руководству компаний проводить планомерную работу для изменения такого отношения к коучингу со стороны сотрудников, так как данный метод считается продуктивным именно в условиях кризиса.

В России коучинг достаточно известен как технология обучения на рабочем месте, и опыт руководителей разных компаний говорит о том, что внедрение его реально, более того, их менеджеры с удовольствием принимают основные идеи данного метода для использования дальнейшей работе, связанной с наставнической деятельностью.

Самым распространенным видом коучинга, применяемым как в зарубежной, так и отечественной практике наставнической деятельности, является e-coaching (коучинг онлайн – сетевое наставничество). Международная сетевая организация наставников (*The International Mentoring Network Organization - IMNO*), основанная в 2003 году, помогает организовать общение молодых специалистов с наставниками из числа ведущих экспертов и топ-менеджеров в каждой отрасли в режиме он-лайн – в сетевом наставничестве. На данном сайте зарегистрировано несколько тысяч «учеников» более чем из 50 стран, а также десятки наставников из разных сфер экономики. Недостатки open source mentoring (сетевой консультации) очевидны, число наставников и учеников – несоразмерно. По данным исследования «Амплуа-Брокер», активность применения метода заключается в его дешевизне – средняя стоимость 1 часа очного коучинга в 2008 году в России была 11 098 рублей. Удобство метода заключается еще и в том, что сессии могут быть разными по длительности и проводить их можно часто в зависимости от возникающих вопросов к коучу или наставнику и требований обучаемого [77].

Следует отметить, что в зарубежной практике корпоративной подготовки кадров используется коучинг, а не наставничество в чистом виде. Коучинг в отличие от наставничества, вовлекает сотрудника в процесс анализа полученных от руководителя знаний. Коучингом занимаются и

руководитель, и опытные сотрудники, что позволяет ускорить сроки адаптации. Во всем мире доплата за коучинг отсутствует, но существует система морального поощрения для них в виде организации специальных слетов и тренингов, приемов президентов компаний.

*Тьюторство* в процессе корпоративного обучения молодого персонала компаний предполагает обсуждение опыта использования полученных знаний на практике. Организуемые встречи заключаются в обсуждении проблем, возникающих при переносе модели для выработки новых продуктивных способов поведения. Наряду с руководителем опытные сотрудники являются незаменимыми источниками приобретения знаний и опыта на рабочем месте. Практически все категории сотрудников могут служить аудиторией этого вида обучения: молодые, опытные и новые сотрудники (в том числе опытные), которые поступили на работу в компанию.

Данные потрала "Логистика" свидетельствуют о том, что тьюторство в компании Ford Motor применяется также и для обучения руководителей, предполагающего сопровождение молодых перспективных менеджеров на протяжении 8 недель топ-менеджерами для присутствия на переговорах, совещаниях и т.д. Суть работы заключается во включении обучаемых в процесс решения деловых задач руководителей и предполагает контакты с другими сотрудниками [29].

*Супервизия* представляет собой метод обучения, предполагающий включенный анализ действий обучаемого и обеспечивающий обратную связь с опытным наставником [89]. Если тьюторство предполагает анализ проблем, возникающих при применении готовых моделей на практике, то супервизия заключается в наблюдении за профессиональной деятельностью сотрудника и оценке уровня сформированности его навыков и компетенций.

Японский опыт осуществления наставнической деятельности включает в себя четыре этапа. На первом этапе обучения наставник дает своим подопечным некоторые практические знания, которые закрепляются неоднократными повторениями. На втором этапе задача наставника заключается в том, чтобы развить потенциал своих подопечных, научить их видеть возможности улучшения процессов и совершенствования самих себя самостоятельно, то есть он перемещает молодых специалистов из плоскости «сделай» в плоскость «думай», чтобы они ориентировались не только в том конкретном процессе, над которым работают, но поняли, как должны рассматривать любой процесс в целом. На этом этапе молодые специалисты учат наставника тому, что он понял, то есть наставник перемещает его из плоскости «подумай и доберись до сути» в плоскость «пойми достаточно хорошо, чтобы объяснить другому». На третьем этапе «от размышлений к самообучению» молодые сотрудники учатся задавать вопросы другим и самим себе, и задачей наставника является не столько проверка знаний своих подопечных, а, сколько их умение задавать правильные вопросы, так как без этих навыков молодые сотрудники никогда не освоят навыки самообучения и всегда будут зависеть от помощи со стороны своих

наставников. Четвертый этап представляет собой полное понимание процесса, механизмов обнаружения проблем и их решения. Наставники на этом этапе проверяют знания молодых сотрудников, задавая им вопросы, проверяют их понимание – заставляя их учить наставников. Такая технология корпоративного обучения молодых специалистов включает в себя элементы всех вышепредставленных технологий, используемых в зарубежной практике наставнической деятельности [21].

Таким образом, в наставнической деятельности при корпоративном обучении молодого персонала за рубежом используются разнообразные технологии, целью которых является передача профессионального опыта молодым специалистам, совершенствование их профессиональных компетенций и выявление и развитие их потенциала [35, 74]. Эффективной адаптации, становлению и развитию молодого специалиста как профессионала способствует интеграция таких технологий как шэдоунг (наблюдение за процессом работы), менторинг (целенаправленная передача опыта), тьюторинг (сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику), коучинг (раскрытие потенциала личности обучаемого), e-coaching (коучинг онлайн), супервизия (наблюдение за профессиональной деятельностью специалиста и оценка уровня сформированности его компетенций).

Условиями использования зарубежного опыта корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в отечественной практике корпоративного обучения являются следующие: нормативно-правовое и научно-методическое обеспечение наставнической деятельности; консолидация интересов субъектов корпоративного обучения при решении общих и частных задач компании; создание единого образовательно-производственного пространства; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения; расширение возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения; управление системой мотивации наставнического корпуса; совершенствование электронного наставничества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ психолого-педагогической и социологической литературы по проблеме наставничества позволяет сделать вывод о том, что основное количество работ, посвященных проблеме наставничества, было опубликовано в советский период 1970 – 1985 гг., характеризующийся массовым движением наставничества. Предпосылками, вызвавшими массовый характер движения наставничества в данный период, явились: возросшая численность работающей молодежи на предприятиях страны; изменения взаимоотношений между людьми в процессе трудовой деятельности в условиях НТР; актуализация педагогических функций трудового коллектива.

В 90-е годы исследование проблемы наставничества было прервано в связи с переходом к рыночным отношениям и приостановкой работы крупных предприятий, повлекших за собой массовые сокращения рабочих и специалистов. Однако в конце 90-х г. некоторые предприятия, решая задачи расширения производства, сталкиваются с необходимостью обучения значительного числа новых сотрудников, и всеобщее внимание к проблеме наставничества вновь возрастает. В условиях перехода предприятий на инновационный путь развития, требующих обновления своих производственных, технологических и интеллектуальных ресурсов возникает острая потребность в возрождении традиций наставничества.

В пособии отмечается, что необходимость корпоративной подготовки наставников обусловлена тем, что в современных условиях наблюдается существенное отставание системы профессионального образования за реальным сектором производства, усугубляемое ещё и переходом профессионального образования на многоуровневую систему, что отрицательно сказывается на формировании общекультурных и профессиональных компетенций выпускников. Решение этой проблемы может быть достигнуто через корпоративную подготовку наставнического корпуса, знающего специфику не только определенной отрасли, но и конкретного предприятия, что крайне важно для поддержания межфирменной конкуренции и информационной конфиденциальности предприятий.

Представленная в учебно-методическом пособии *модель компетенций современного наставника*, включающая в себя блоки профессиональных, общекультурных и специальных компетенций представляет собой совокупность необходимых и достаточных компетенций для эффективного осуществления наставнической деятельности в условиях современных предприятий. Отмечается, что к специальным компетенциям специалистов предприятия относятся дополнительные компетенции к общекультурным (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции), необходимые наставникам в процессе корпоративного обучения стажеров.

Молодые работники современных предприятий нуждаются в профессиональной консультации не только своего наставника, но и в консультации специалистов разных профилей, в связи с чем, в исследовании представлен механизм системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров, согласно которому общая типологизация современного

наставничества *по содержанию деятельности*, выделяющая корпоративное, квалификационное и социальное наставничество, дополнена комплементарным наставничеством, представляющим собой дополняющее межпрофессиональное сотрудничество молодых работников и наставников. *По временным характеристикам* в исследовании выделены: эпизодическое, предполагающее фрагментарное наставничество в связи с внедрением в практику предприятия новых техник и технологий; периодическое, предполагающее дискретный характер осуществления наставничества в связи с периодическим введением сотрудников предприятия в новую должность; систематическое, предполагающее постоянный характер обновления интеллектуальной базы кадрового состава предприятий в связи с нарастающей информационной составляющей. Данные виды наставничества осуществляются в таких формах, как: прямое и опосредованное; индивидуальное и групповое; открытое и скрытое; коллективно-индивидуальное и коллективно-групповое наставничество. В рамках коллективно-группового наставничества в исследовании выделены такие формы как коллективно-групповое узкопрофессиональное и коллективно-групповое и межпрофессиональное наставничество.

В пособии представлены организационные, психолого-педагогические и методические *факторы, способствующие* эффективной корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности на современных предприятиях России. *К факторам, блокирующим* процесс корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению данного вида деятельности, в пособии отнесены следующие: недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и методах обучения; быстрое устаревание научно-методических материалов; смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач; отсутствие устойчивой мотивации предприятия на осуществление наставнической деятельности и др.

В сравнении с отечественным опытом наставническая деятельность в зарубежной практике корпоративного обучения тесно связана с использованием технологий, направленных не только на передачу профессионального опыта молодым специалистам, совершенствование их профессиональных компетенций, но и на выявление и развитие их потенциала, к которым относятся следующие: «менторинг», «коучинг», e-coaching, «тьюторинг», «шэдоуинг» и «супервизия».

Для конструктивного использования зарубежного опыта корпоративной подготовки как молодых кадров, так и наставников в отечественной практике корпоративного обучения в исследовании выявлены следующие *условия*: нормативно-правовое и научно-методическое обеспечение наставнической деятельности; консолидация интересов субъектов корпоративной подготовки при решении общих и частных задач компании; создание единого образовательно-производственного пространства предприятия; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения; расширение возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения; управление системой мотивации наставнического корпуса; совершенствование института



наставничества. Выявленные условия могут быть использованы в качестве ориентира при разработке механизмов и алгоритмов конструктивной экстраполяции элементов зарубежного опыта в отечественную систему корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, сохраняя лучшие ее традиции.

В условиях современных российских предприятий недостаточно применять только лишь одну форму наставничества, необходимо ее интегрировать с представленными зарубежными технологиями и конструктивно внедрять в отечественную систему корпоративного обучения с учетом традиций, реалий и требований современного производства.

Разработанные в пособии методические рекомендации *для наставников* (проведение ознакомительной беседы со стажером о его предпочтениях, способностях и достижениях, о его специальности, о возможностях и целесообразности внедрения результатов его ВКР на предприятии; изучение его индивидуально-психологических особенностей; оказание помощи стажеру в разработке программы собственной траектории профессионального развития; ознакомление стажера с регламентом и формами взаимодействия через электронное наставничество; оказание помощи не только в профессиональном и карьерном развитии стажера, но и в раскрытии его потенциала; отношение к стажеру не только как к молодому и неопытному сотруднику, но и как потенциальному молодому специалисту, способному выступать генератором новых идей и др.); *для Совета наставников* (организация процедуры отбора наставников в соответствии с критериями не только нормативного, но и компетентностного уровней; осуществление своевременной диагностики сформированности компетенций наставников; изучение и распространение отечественного и зарубежного опыта работы наставников, а также выявление его адаптационного потенциала для конкретного предприятия; учет и оценка не только количественных (количество стажеров, подготовленных наставником), но и качественных показателей (проявления творческой инициативы наставника, повышение его квалификации и др.) при подборе способов мотивации наставников; организация и проведение аукциона новых идей, в процессе которого наставники обмениваются своим опытом; ознакомление наставников с особенностями комплементарного взаимодействия наставников и стажеров; осуществление систематического мониторинга профессионального развития молодых кадров с целью прогнозирования и предотвращения риска, заключающегося в том, что стажер может перерасти своего наставника и др.); *для руководителей предприятий* (создание единого образовательно-производственного пространства предприятия; нормативно-правовое и научно-методическое обеспечение наставнической деятельности; поиск социальных партнеров по организации и проведению курсов повышения квалификации наставников; разработка механизмов управления системой мотивации наставнического корпуса; осуществление контроля деятельности Совета наставников; координация интересов субъектов корпоративного обучения при решении общих и частных задач предприятия; анализ результатов наставнической деятельности и др.); *для центров, осуществляющих повышение*

*квалификации наставников* (привлечение учебных заведений профессионального образования, предприятий и НИИ к разработке учебно-методической и информационной базы повышения квалификации наставников; изучение отечественного и зарубежного опыта корпоративной подготовки наставников и его конструктивное внедрение; научное обобщение инновационного опыта; организация и проведение семинаров, конференций, круглых столов по проблеме наставничества; регулярное издание учебно-методических пособий для наставников; систематическое повышение квалификации преподавателей и консультантов для реализации образовательного процесса в центре; систематическая диагностика потребностей наставников; возможность реализации программ как с отрывом, так и без отрыва от профессиональной деятельности; направленность программ на формирование психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций наставников; гибкость и их вариативность; систематическое совершенствование содержания программ с учетом особенностей предприятий и др.) способствуют совершенствованию процесса корпоративного обучения молодых кадров и оптимизации деятельности современного наставнического корпуса предприятий России.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

### РАЗДЕЛ I.

1. Какова роль наставничества в корпоративном обучении персонала?
2. Кто такой наставник и каковы его функции в условиях современного производства?
3. Какие требования предъявлялись к наставнику советского периода?
4. В чем заключаются отличия наставничества советского и современного периодов?
5. На чем базировалась методология наставничества советского периода?
6. Каковы цели современного наставничества?
7. Каковы преимущества и недостатки современного наставничества?
8. Какие виды наставничества вам известны?
9. Как возникло и развивалось наставничество?
10. В чем заключается сущность корпоративного образования?
11. Какие модели корпоративного обучения вам известны?
12. Раскройте особенности моделей корпоративного обучения, существующих в теории и практике.
13. Что такое системно-комплементарное взаимодействие?
14. Раскройте механизм системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров.
15. Какими компетенциями должен обладать современный наставник?

### РАЗДЕЛ II.

16. Какова роль корпоративного обучения в системе дополнительного профессионального образования?
17. Какова идеология корпоративного образования за рубежом?
18. Какие модели профессионально-производственной подготовки кадров вам известны?
19. В чем заключаются различия формальной, неформальной и информальной моделей корпоративного обучения кадров?
20. Какие программы подготовки наставников вам известны?
21. Каким образом, на ваш взгляд, должна осуществляться подготовка наставников?
22. Какие традиционные и инновационные формы и методы корпоративной подготовки наставников вам известны?
23. Раскройте особенности зарубежных моделей корпоративного обучения.
24. Что такое пост обучающее сопровождение в корпоративном обучении?
25. Какие зарубежные технологии, используемые в корпоративной подготовке кадров, Вам известны?
26. Какие на Ваш взгляд зарубежные технологии можно использовать в отечественной системе корпоративного обучения?
27. В чем заключаются отличия таких технологий, как: коучинг, менторинг, тьюторинг и супервизия?
28. Возможно ли использовать технологию коучинг в Вашей организации?
29. В чем отличия таких методов, как сторителлинг и инструктаж?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амирова, Л.А. Развитие профессиональной мобильности педагога в системе дополнительного образования: автореф. ... д.п.н.: 13.00.08 [Текст] / Л.А. Амирова. – Уфа, 2009. – 44 с.
2. Антипин, С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. дисс.... к.п.н. [Текст] / С.Г. Антипин. – Нижний Новгород, 2011. – 24 с.
3. Ашмарин, И.И. Человеческий потенциал России: Монография [Текст] / И.И. Ашмарин. – 2000.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
5. Батышев, А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе [Текст] / А.С. Батышев. – М.: Высшая школа, 1985. – 272 с.
6. Батышев, С.Я Производственная педагогика [Текст] / С.Я. Батышев. - М: Машиностроение, 1985. - 672 с.
7. Батышев, С.Я. Методология прогнозирования профессионального образования [Текст] / С.Я. Батышев // Профтехобразование России. Итоги XX века и прогнозы. В 2 т. / под науч. ред. И. П. Смирнова. - М., 1999. - Т. 1. - С. 391-401.
8. Бахвалова, М. Новые знания от собственных сотрудников. «Секрет фирмы», 2005: [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <http://www.diplom.krsk.info/index.htm>
9. Бевз, Е.В. Наставничество как условие профессиональной подготовки бакалавров педагогического образования [Текст] / Е.В. Бевз // Среднее профессиональное образование. - № 9, 2011. – С. 8 – 10.
10. Бердыклычева, Н.М. Наставничество фактор повышения трудовой и общественной активности рабочей молодежи: дисс. ... к.филос.н. [Текст] / Н.М. Бердыклычева. - М.: 1978. - 173 л.
11. Большакова, Г.К. США: роль корпораций и государства в

подготовке кадров [Текст] / Г.К. Большакова. - М.: Наука, 1987.

12. Бродский, С.Ф. Внедрение новых технологических средств обучения и методик в учебном процессе подготовки рабочих [Текст] / С.Ф. Бродский // Нефтяное хозяйство. – № 9, 2006. - С. 143.

13. Внешнее обучение как раздел кадрового консалтинга: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook145/book/part-010/page.htm> 07.05.2012.

14. Габибуллин, Р.А. Слет молодых специалистов [Текст] / Р.А. Габибуллин // ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд. № 20, 2006. - С. 59.

15. Гельфман, Э.Г. Современные проблемы образования : вопросы теории и практики: коллективная монография [Текст] / Э.Г. Гельфман, М. Холодная, И.А. Баширова, Т.Л. Блинова и др. – Екатеринбург: УрГПУ, 2009. – 298 с.

16. Гичан, И.С. Психологический анализ наставничества и его роль в становлении выпускников школы: дисс. ... к.псих.н. [Текст] / И.С. Гичан. - Киев: 1977. – 158 с.

17. Жеребцов, С.М. Партийное руководство наставничества на предприятиях черной металлургии Урала в годы девятой и десятой пятилеток (1971-1980): автореф. дис. ... к.и.н.: 07.00.01 [Текст] / С.М. Жеребцов. – Челябинск, 1989. - 23 с.

18. Закомурная, Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет / Е. Закомурная [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=7113&spphrase\\_id=58564](http://www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&spphrase_id=58564)

19. Зевунов, А.В. Корпоративное обучение персонала организации малого бизнеса: автореф. дисс. ... к.п.н.: 13.00.08 [Текст] / А.В. Зевунов. – Великий Новгород, 2009. – 29 с.

20. Изотова, Е.Н. Управление развитием интеллектуального потенциала отечественных и зарубежных компаний [Текст] / Е.Н. Изотова // Вестник МГОУ, Серия «Экономика», № 2, 2001. – С. 19 – 26.

21. Кайдзен по-японски, или как учителю стать учеником [Электронный ресурс] // портал «Управление производством, 22 марта 2012.

22. Карпов, А.В. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития [Электронный ресурс] / А.В. Карпов, И.М. Скитяева // Дополнительное профессиональное образование. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/vnutrifirmennoe-obuchenie-kak-resurs-organizacionnogo-razvitija>. Дата публикации: 25.04.2008

23. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник [Текст] / Л.В. Карташова – М.: ИНФРА-М, 2009.

24. Кедров, В.М. Классификация наук: Прогноз К. Маркса о науке будущего [Текст] / В.М. Кедров. – М.: Мысль, 1985. – 543 с.

25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Изд-во «Экзамен», 2005. - 414 с.

26. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения [Текст] / Климов, Е.А. - Ростов н/Д, 1996. - С. 419-422.

27. Кулюткин, Ю.Н. Психология обучения взрослых [Текст] / Кулюткин Ю.Н. - М: Просвещение, 1985. - 128с.

28. Лобанов, А.С. Наставничество в трудовом коллективе [Текст] / А.С. Лобанов, В.В. Пермяков. - М., 1976.

29. Логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.logistics.ru/9/24/i20\\_3065.htm](http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm)

30. Львова, Ю.Л. Творческая лаборатория учителя: Книга для учителя [Текст] / Ю.Л. Львова. - 3-е изд., перераб.и доп. - М.: Просвещение, 1992. – 224 с.

31. Льюис, Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний [Текст] / Г. Льюис. – М.: Амалфея, 1998.

32. Марковская, И. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс] / И. Марковская, О. Пискунова. – Режим доступа: [trainings.ru](http://trainings.ru)

33. Марковская, И. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс]

/ И. Марковская, О. Пискунова. – Режим доступа: [trainings.ru](http://trainings.ru).

34. Масалимова, А.Р. Корпоративная подготовка наставников: закономерности, принципы и механизмы их реализации на практике [Текст] / А.Р. Масалимова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2013. – № 5(80). – С. 35 – 40 (0,5 п.л.).

35. Масалимова, А.Р. Корпоративная подготовка наставников: Монография [Текст] / А.Р. Масалимова. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис – XXI век, 2013. – 183 с.

36. Масалимова, А.Р. Модель компетенций современного наставника [Текст] / А.Р. Масалимова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – № 4(3). – С. 104.

37. Махмутов, М.И Педагогика наставничества [Текст] / М.И. Махмутов. М.: Сов. Россия, 1981.

38. Мельникова, Н.В. Наставничество: метод обучения персонала [Электронный ресурс]. - Источник: [УралБизнесОбразование](http://UralBusinessEducation.ru).

39. Миргазизов, Р. Жизнь после нефти есть [Текст] / Р. Миргазизов // Экономика. - № 34-35 (26151) 21.02.2008.

40. Морита, А. Сделано в Японии [Текст] / А. Морита. – М. – Прогресс. – 1990. – С.206.

41. Морозова, Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций [Текст] / Н.Ю. Морозова // Среднее профессиональное образование. - 2011. № 12, С. 16 – 18.

42. Мухаметзянова, Г.В. Интеграционные процессы в региональной системе профессионального образования [Текст] / Г.В. Мухаметзянова, А.Р. Шайдуллина. – Казань: «Идель-Пресс», 2011. – 232 с.

43. Мухаметзянова, Г.В. Научно-образовательный комплекс как условие повышения качества подготовки специалистов в современных условиях [Текст] / Г.В. Мухаметзянова // Качество профессионального образования: проблемы управления, обеспечения и мониторинга: сб. докладов научно-практической конференции. – Казань: ИСПО РАО, 2002. –

226 с.

44. Найн, А.Я. Управление профессиональной подготовкой рабочей молодежи: педагогический аспект [Текст] / А. Я. Найн. - М.: Педагогика, 1991. - 136 с.

45. Наставник - активный воспитатель молодёжи [Текст]. - М., 1976.

46. Наставники рабочей молодёжи [Текст]. - М., 1974.

47. Наставничество: тенденция к возрождению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovetdirectorov.info/1275dekabr2011>

48. Новиков, А.М. Справочное пособие по обучению рабочих кадров на производстве [Текст] / М. А. Новиков, Г.А. Гречаник. - Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1975. - 288 с.

49. Новые возможности Job Shadowing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.trainings.ru;www.stopkadr.info/library/adapt4.shtml](http://www.trainings.ru;www.stopkadr.info/library/adapt4.shtml)

50. Овсянников, Н.П. Тенденции развития внутрипроизводственной подготовки рабочих [Текст] / Н.П. Овсянников // Профессиональное образование. - 2003. - №3. - С. 8-9.

51. Отчеты лаборатории наставничества / Н.М. Таланчук, П.Н. Осипов, Н.А. Неприимерова, В. Архипенко. – Казань: Институт профессионально-технической педагогики, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980 гг.

52. Певзнер, М.Н. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия [Текст] / М.Н. Певзнер, О.М. Зайченко, В.О. Букетов, С.Н. Горычева, А.В. Петров, А.Г. Ширин. – Великий Новгород: Изд-во НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2002. – 316 с.

53. Политика управления персоналом ОАО «Лукойл» [Текст]. — М., 2006. — 34 с.

54. Положение о наставничестве в ОАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина [Текст]. – Альметьевск, 2007. – 10 с.

55. Полонский, В.М. Словарь по образованию и педагогике [Текст] / В.М. Полонский. – М., 2004. - С. 34.



56. Роль наставничества в формировании личности молодого рабочего [Текст]. - Л., 1981.

57. Рудь, О.В. Развитие компетентностного потенциала наставника молодежи средствами акмеологических технологий [Электронный ресурс] / О.В. Рудь. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2012/psih1.html>

58. Рябов, В.В. Проектирование критериев оценки качества подготовки и переподготовки специалистов [Текст] / В.В. Рябов, Ю.В. Фролов. – М., 2006.

59. Сазонова, З.С. Интеграция образования, науки и производства как методологическое основание подготовки современного инженера [Текст] / З.С. Сазонова. – М.: Изд-во МАДИ (ГТУ), 2007. – 487 с.

60. Салливан, Дж. Непрерывное обучение как единственно важная компетенция. [Электронный ресурс] / Дж. Салливан. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/nepreryvnoe-obuchenie-kak-edinstvenno-vazhnaja-kompetencija/>

61. Секрет, Н. Наставничество: тенденция к возрождению [Текст] / Н. Секрет, С. Галынина // Совет директоров Сибири. 2011. № 12 (75).

62. Симонова, И.Ф. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития нефтегазового предприятия: Учебное пособие [Текст] / И.Ф. Симонова, Л.М. Дудаева. – М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2007. - С. 120.

63. Смольникова, Н.С. Наставничество и нравственное воспитание молодежи [Текст] / Н.С. Смольникова. - Политическая агитация, 1980, № 6, С.1-8.

64. Смольникова, Н.С. Роль наставничества в формировании политической культуры молодых рабочих в современных условиях [Текст] / Н.С. Смольникова: Кн.: Политическая культура развитого социализма: пути и средства формирования. Тезисы докладов научно-практической конференции. - Свердловск, 1980. - С.33-35.

65. Советская энциклопедия [Текст], 1985. - С. 862.

66. Стандарт адаптации персонала в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-039-15-2008, Код ЕРБ 10-21-1.0-2010. – Альметьевск, 2008.

67. Стандарт обучения и развития персонала в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-074-15-2010, Код ЕРБ 10-26-1.0-2010. – Альметьевск, 2010.

68. Стандарт организации профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала СО - ЕЭС - ПП - 1 - 2005, ОАО РАО «ЕЭС России». - М., 2005.

69. Стандарт по работе с молодыми специалистами в ОАО "НК "Роснефть", утвержденный и введенный в действие Протоколом Правления ОАО "НК "Роснефть" N 26 от 29.08.2005.

70. Сташенко, А.Г. Наставничество: мода становится трендом [Электронный ресурс] / А.Г. Сташенко, Л.М. Чеглакова // Корпоративные университеты. 2008. № 15. С. 37 – 49. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hse.ru/data/2010/06/05/1219845859/Наставничество - мода становится трендом.doc](http://www.hse.ru/data/2010/06/05/1219845859/Наставничество_-_мода_становится_трендом.doc) (дата обращения: 14.09.2011)

71. Сторителлинг эффективный метод неформального обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Амплуа-Брокер](http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330)». <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330>.

72. Таланчук, Н.М. Проблема управления наставничеством [Текст] / Н.М. Таланчук // Педагогические основы наставничества: Материалы теоретической конференции. Часть 1, М., 1977. – С. 143 – 153.

73. Типовое положение о наставничестве: Постановление Президиума Совета Федерации профсоюзов Беларуси 27.01.2011, № 2. Режим доступа: [www.minskprof.by/.../0/.../7a53ba65-8dc7-4ea4-b3eb-0cd28219ec08.d](http://www.minskprof.by/.../0/.../7a53ba65-8dc7-4ea4-b3eb-0cd28219ec08.d).

74. Трегубова, Т.М. Стратегические приоритеты модернизации российского профессионального образования в условиях его глобализации и интеграции: монография [Текст] / Т.М. Трегубова, А.Р. Масалимова, О.Н. Олейникова, Р.Г. Сахиева. – Казань: Изд-во «Данис» ИПП ПО РАО, 2012.

75. Ужакина, З.Ю. Бытие тенью [Электронный ресурс] / З.Ю. Ужакина. – Режим доступа: [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru)

76. Ужакина, З.Ю. Влияние системы обучения и развития персонала на производительность компании [Электронный ресурс] / З.Ю. Ужакина. – Режим доступа: «Амплуа-Брокер» [http://www.hr-academy.ru/to\\_help\\_article.php?id=6](http://www.hr-academy.ru/to_help_article.php?id=6)

77. Ужакина, З.Ю. Как оптимизировать корпоративное обучение [Текст] / З.Ю. Ужакина // Справочнике по управлению персоналом». - № 2 (февраль), 2009.

78. Фомин, Е.Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста [Текст] / Е.Н. Фомин // Среднее профессиональное образование. - № 7, 2012. - С. 6 – 8.

79. Ходаков, А.И. [Социально-педагогические условия адаптации молодого рабочего в производственном коллективе: автореф. дисс. ... к.псих.н. \[Текст\] / А.И. Ходаков. – Л., 1976.](#)

80. Шайдуллина, А.Р. Интеграция образования и производства: современное состояние и перспективы: монография [Текст] / А.Р. Шайдуллина. – Казань: Фолианть, 2008.

81. Шайдуллина, А.Р. Интеграция ссуза, вуза и производства в региональной системе профессионального образования: дисс. ... д.п.н.: 13.00.01 [Текст] / А.Р. Шайдуллина. – Казань, 2010. - 414 с.

82. Шакуров, Р.Х. Рождение личности: новая парадигма [Текст] / Р.Х. Шакуров. – Казань: изд-во КГТУ, 2007. – 355 с.

83. Шекшня, С. Методы профессионального обучения [Электронный ресурс] / С. Шекшня. – Режим доступа: [www.elitarium.ru/2004/04/27/page,2,metody\\_professionalnogo\\_obuchenija.html](http://www.elitarium.ru/2004/04/27/page,2,metody_professionalnogo_obuchenija.html)

84. Шепотин, А.Ф. Обучение учащихся профтехучилищ на опыте новаторов производства как условие повышения их профессиональной подготовки: автореф. дисс. ... к.п.н.: 13.00.01 [Текст] / А.Ф. Шепотин. - Казань, 1987. – 17 с.

85. Эффективное наставничество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/effektivnoe-nastavnichestvo>

86. Яворский, О.Е. Образовательный кластер как форма социального партнерства техникума и предприятий газовой отрасли: дис. ... канд. пед. наук [Текст] / О.Е. Яворский. – Казань, 2008. – 252 с.

87. Clutterbuck, D. Everyone Needs a Mentor [Text] / D. Clutterbuck, 1991. - 96 p.

88. Employment for the 1990-s. White Paper. London, HMSO. - P. 12.

89. Jerald Greenberg, Robert A. Baron/ Behavior in Organizations. Prentice Hall International [Text] / Jerald Greenberg, A. Baron Robert // Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2006. - P. 6.

90. Judy D. Olian, Stephen J. Carroll, Christina M. Giannantonio, Dena B. Feren What Do Proteges Look for in a Mentor? Results of Three Experimental Studies // Journal of Vocational Behavior. 1988, vol. 33, № 1 (August). - P. 18.

91. Judy, D. Olian, Stephen J. Carroll, Christina M. Giannantonio, Dena B. Feren What Do Proteges Look for in a Mentor Results of Three Experimental Studies // Journal of Vocational Behavior. 1988, vol. 33, № 1 (August). - P. 213.

92. Kathy, E. Kram Phases of the Mentor Relationship // Academy of Management Journal, vol. 26, № 4. - P. 618.

93. Landsberg Max. The Tao of Coaching, 1996.

94. Motorola University // <http://www.motorola.com/Business/US-EN/Motorola+University>.

95. Peters, T. R. Waterman. In search of excellence. N.Y., 1983.

96. Shea, G. F. Mentoring: A Guide to the Basics, Kogan Page, London, 1992.

97. Stear, E.B. An Industry Role in Enhancing Engineering Education // Proceedings of World Congress of Engineering Education and Industry Leaders? UNESCO. – Paris, 2-5 July 1996. – Final Report. – P. 157-162.

98. World economic outlook // IMF. N.-Y., 2002.

## Карта оценки уровней сформированности исследовательских компетенций работников предприятия

Оцените, пожалуйста, приведенные ниже утверждения по пятибалльной системе. Вам необходимо обвести цифру, соответствующую Вашему ответу.

№	<b>Мотивационный компонент</b>	
1	Желание участвовать в исследованиях, создавать что-то новое	1 2 3 4 5
2	Потребность в получении современной информации в области профессиональной деятельности	1 2 3 4 5
3	Потребность в преодолении пробелов в существующих знаниях и умениях	1 2 3 4 5
4	Осознание социальной значимости необходимости инноваций	1 2 3 4 5
5	Потребность в овладении умениями исследовательской деятельности	1 2 3 4 5
6	Желание решать поставленные профессиональные задачи самостоятельно и новыми способами	1 2 3 4 5
7	Положительное отношение к образованию и самообразованию	1 2 3 4 5
8	Стремление к изучению новых технологий	1 2 3 4 5
9	Понимание важности самообразования для дальнейшего профессионального роста	1 2 3 4 5
10	Внутренняя потребность совершенствования производственного процесса	1 2 3 4 5
	<b>Когнитивный компонент</b>	
1	Знания о сущности и содержании исследовательской деятельности	1 2 3 4 5
2	Знания о формах и видах исследований в профессиональной деятельности	1 2 3 4 5
3	Знания о методах исследований в профессиональной области	1 2 3 4 5
4	Знания средств самообразовательной деятельности	1 2 3 4 5
5	Уровень профессиональных знаний	1 2 3 4 5
6	Знания о структуре исследований в профессиональной деятельности	1 2 3 4 5
7	Знания о личных способностях и задатках	1 2 3 4 5
8	Практические знания и навыки, позволяющие выполнять исследования	1 2 3 4 5
9	Знание потенциальных возможностей улучшения производственных процессов	1 2 3 4 5
10	Знания, необходимые для оперирования информацией, знание информационных ресурсов в профессиональной области	1 2 3 4 5
	<b>Деятельностный компонент</b>	
1	Умение самостоятельно находить информацию	1 2 3 4 5
2	Умение формулировать выводы и видеть возможности практического применения полученных профессиональных знаний	1 2 3 4 5
3	Умение ставить исследовательскую задачу (цель, методы, информационные ресурсы)	1 2 3 4 5
4	Умение составлять отчет о результатах	1 2 3 4 5
5	Умение находить нестандартное решение	1 2 3 4 5
6	Организовывать свое участие в коллективной исследовательской	1 2 3 4 5

	деятельности в роли участника	
7	Способность к анализу и обобщению отобранного для исследования материала	1 2 3 4 5
8	Рационально организовывать проведение научно-исследовательской работы	1 2 3 4 5
9	Умение выполнять сложные проекты	1 2 3 4 5
10	Навык аналитической деятельности при составлении технических отчетов	1 2 3 4 5

## Карта оценки уровней сформированности корпоративных компетенций работников предприятия

Оцените, пожалуйста, приведенные ниже утверждения по пятибалльной системе. Вам необходимо обвести цифру, соответствующую Вашему ответу.

№	<b>Мотивационный компонент</b>	
1	Желание работать на данном предприятии	1 2 3 4 5
2	Потребность в командной работе, быть частью данной команды	1 2 3 4 5
3	Потребность личностном росте на предприятии	1 2 3 4 5
4	Осознание личной значимости для коллектива	1 2 3 4 5
5	Желание решать поставленные профессиональные задачи на благо коллектива	1 2 3 4 5
6	Желание улучшить мнение общества о предприятии	1 2 3 4 5
7	Положительное отношение коллективу	1 2 3 4 5
8	Стремление к изучению традиций коллектива	1 2 3 4 5
9	Личные интересы находят выше производственных	1 2 3 4 5
10	Потребность к признанию коллективом моих достижений	1 2 3 4 5
	<b>Когнитивный компонент</b>	
1	Знания об истории предприятия	1 2 3 4 5
2	Знание о способностях и достижениях других работников	1 2 3 4 5
3	Знания о методах корпоративного сближения	1 2 3 4 5
4	Знание структуры предприятия	1 2 3 4 5
5	Уровень профессиональных знаний	1 2 3 4 5
6	Знания профессиональных проблем коллег	1 2 3 4 5
7	Знания о личных способностях и задатках	1 2 3 4 5
8	Практические знания, позволяющие работать в команде	1 2 3 4 5
9	Знание потенциальных возможностей улучшения производственных отношений	1 2 3 4 5
10	Знания, необходимые для оперирования информацией, знание информационных ресурсов в профессиональной	1 2 3 4 5
	<b>Деятельностный компонент</b>	
1	Готовность являться частью команды	1 2 3 4 5
2	Проявление инициативы	1 2 3 4 5
3	Умения профессионального роста	1 2 3 4 5
4	Умение ставить цели своей команде	1 2 3 4 5
5	Умения планировать командную деятельность	1 2 3 4 5
6	Умения организовывать свое участие в коллективной деятельности	1 2 3 4 5
7	Участие в развитии корпорации	1 2 3 4 5
8	Готовность выполнять производственные задачи в ущерб личных интересов	1 2 3 4 5
9	Поведение в соответствии с корпоративными требованиями	1 2 3 4 5
10	Помощь в развитии другим работникам	1 2 3 4 5

## Карта оценки уровней сформированности коммуникативных компетенций работников предприятия

Оцените, пожалуйста, приведенные ниже утверждения по пятибалльной системе. Вам необходимо обвести цифру, соответствующую Вашему ответу.

№	<b>Мотивационный компонент</b>	
1	Готовность вести переговоры, устанавливать контакты, урегулировать конфликты	1 2 3 4 5
2	Интерес к личному общению	1 2 3 4 5
3	Желание узнать традиции, этикет в сфере общения	1 2 3 4 5
4	Желание к коммуникациям в различных сферах производственной и общественной жизни	1 2 3 4 5
5	Желание бесконфликтного общения	1 2 3 4 5
6	Потребность делиться своими знаниями, информацией	1 2 3 4 5
7	Желание узнать новое от коллеги	1 2 3 4 5
8	Интерес к профессиональной деятельности коллеги	1 2 3 4 5
9	Потребность в социальном взаимодействии, приносящем пользу другим	1 2 3 4 5
10	Желание общаться в нерабочее время по профессиональным вопросам	1 2 3 4 5
	<b>Когнитивный компонент</b>	
1	Знания о видах социальных взаимодействий	1 2 3 4 5
2	Знание о взаимосвязи общения и деятельности	1 2 3 4 5
3	Знания о техники приемов общения	1 2 3 4 5
4	Знание ролей и ролевых ожиданий в общении	1 2 3 4 5
5	Знание источников, причин, видов и способов разрешения конфликтов	1 2 3 4 5
6	Знания способов удержания внимания	1 2 3 4 5
7	Знания культурных норм и ограничений в общении	1 2 3 4 5
8	Практические знания,	1 2 3 4 5
9	Знание этических принципов общения	1 2 3 4 5
10	Богатый словарный запас	1 2 3 4 5
	<b>Деятельностный компонент</b>	
1	Умение выступить с докладом	1 2 3 4 5
2	Умение четко сформулировать цель, задачу, порядок работы	1 2 3 4 5
3	Умение толерантного восприятия партнера	1 2 3 4 5
4	Умение работать в команде	1 2 3 4 5
5	Умения адаптироваться в различных социальных ситуациях	1 2 3 4 5
6	Умения саморегуляции поведения в процессе межличностного общения	1 2 3 4 5
7	Способность применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной деятельности	1 2 3 4 5
8	Умение оперировать профессиональной терминологией	1 2 3 4 5
9	Свободное владение вербальными и невербальными средствами общения	1 2 3 4 5
10	Владение умением слушать	1 2 3 4 5



## Карта оценки уровней сформированности психолого-педагогических компетенций работников предприятия

Оцените, пожалуйста, приведенные ниже утверждения по пятибалльной системе. Вам необходимо обвести цифру, соответствующую Вашему ответу

	Да	Скорее да, чем нет	Не могу сказать	Скорее нет, чем да	Нет
<b>1. Мотивационный компонент</b>					
<b>Я считаю, что:</b>					
1. меня побуждают к наставнической деятельности обстоятельства					
2. наставничество способствует повышению у молодого специалиста своей профессиональной значимости					
3. меня побуждает участвовать в наставнической деятельности мой интерес к педагогической деятельности, любознательность					
4. наставничество – это престижно					
5. мне нравится работать с молодыми специалистами и передавать им свой опыт					
6. я часто проявляю активность, когда требуется помощь молодым					
7. мой опыт поможет молодому специалисту самореализоваться в профессиональной деятельности					
8. Я думаю об ответственности за проводимые мероприятия и их воздействие на молодого специалиста					
9. я бы очень хотел подготовить себе достойную замену					
10. мне нравится работать с молодежью					
<b>2. Когнитивный компонент</b>					
<b>Я знаю, имею представление:</b>					
11. об основах педагогики, наставничестве (в объеме, позволяющем на современном уровне решать методологические и прикладные вопросы)					
12. о современных подходах к обучению					
13. об основах наставнической деятельности					
14. о диагностике способностей молодых специалистов					
15. о мотивировании профессиональных интересов молодых специалистов					

16. науке андрагогике					
17. об этапах работы с молодым специалистом					
18. о ключевых компетенциях, которые должны быть сформированы у молодого специалиста в процессе моей деятельности					
19. о самостимулировании с опорой на положительные результаты					
20. О методах прогнозирования результатов педагогической деятельности					
<b>3. Деятельностный компонент</b>					
<b>Я умею:</b>					
21. планировать личное время на наставническую работу					
22. планировать работу с молодым специалистом					
23. вести исследования по повышению эффективности наставнической деятельности					
24. адекватно и быстро воспринимать и перерабатывать информацию о деятельности молодого специалиста и адекватно её корректировать					
25. решать проблемы, по интеграции производственных и обучающих задач					
26. разрабатывать креативные решения по организации наставнической деятельности					
27. ставить задачу перед молодым специалистом					
28. делать логичные прогнозы самоопределения учащегося					
29. анализировать и обобщать передовой педагогический опыт					
30. планировать пути для саморазвития и самосовершенствования молодого специалиста					

## Карта оценки уровней сформированности методических компетенций работников предприятия

№	Мотивационный компонент	
1	Наличие мотива достижения цели	1 2 3 4 5
2	Наличие мотива повышения квалификации	1 2 3 4 5
3	Наличие мотивов познания, творчества	1 2 3 4 5
4	Готовность к анализу и методической рефлексии уровня овладения умениями	1 2 3 4 5
5	Осознавать и понимать социальную значимость наставнической деятельности, его ценности, культуру	1 2 3 4 5
6	Готовность к научно-методическому самообразованию	1 2 3 4 5
7	Признание ценности научно-методической грамотности для профессиональной деятельности	1 2 3 4 5
8	Понимание значимости трансляции передового и инновационного профессионального опыта для развития профессионализма членов коллектива	1 2 3 4 5
9	Потребность в постоянном самосовершенствовании своего профессионального мастерства	1 2 3 4 5
10	Желание повысить профессиональный уровень подшефного	1 2 3 4 5
	<b>Когнитивный компонент</b>	
1	Владение научно-методическими знаниями	1 2 3 4 5
2	Наличие опыта решения методических проблем	1 2 3 4 5
3	Знание методов стимулирования	1 2 3 4 5
4	Знание принципов и методов продуктивного взаимодействия в команде	1 2 3 4 5
5	Владение широкими базовыми психолого-педагогическими, социально-педагогическими знаниями	1 2 3 4 5
6	Знание средства достижения поставленных задач	1 2 3 4 5
7	Знание проблем профессиональной практики	1 2 3 4 5
8	Знания из области дидактики	1 2 3 4 5
9	Знания об учебной ситуации, о выборе воздействий и учебных действий подшефного	1 2 3 4 5
10	Знания в области диагностики профессиональных умения	1 2 3 4 5
	<b>Деятельностный компонент</b>	
1	Планирование и постановка целей методической деятельности	1 2 3 4 5
2	Умение разрабатывать новые методики и образовательные технологии обучения и воспитания	1 2 3 4 5
3	Умение осуществлять организационно-методическую поддержку реализации конкретной образовательной программы	1 2 3 4 5
4	Умение и готовность проводить научные эксперименты, анализировать результаты исследований	1 2 3 4 5
5	Умение анализировать, синтезировать и критически резюмировать информацию	1 2 3 4 5
6	Умение оформлять, представлять и докладывать результаты методической работы	1 2 3 4 5
7	Умение применять методы моделирования и статистической обработки при решении профессиональных задач	1 2 3 4 5
8	Умение к анализу социально значимых событий и тенденций, к использованию педагогического знания в наставнической деятельности	1 2 3 4 5
9	Способность к пониманию и анализу лично значимых проблем	1 2 3 4 5
10	Умение обучать приемам поиска и обобщения передового профессионального опыта	1 2 3 4 5

## Карта оценки уровня сформированности коуч-компетенций работников предприятия

№	Мотивационный компонент	
1	Видеть в человеке смысл и цель, но никогда не средство своих педагогических усилий.	1 2 3 4 5
2	Осознавать роль и гуманную сущность общения в педагогической деятельности.	1 2 3 4 5
3	Профессионально владеть содержательно-предметной основой для педагогического взаимодействия.	1 2 3 4 5
4	Владеть логикой и методами реализации профессионального замысла.	1 2 3 4 5
5	Обладать профессионально важными качествами личности. (эмпатией, терпимостью, справедливостью, отзывчивостью, деликатностью, объективностью и др.).	1 2 3 4 5
6	Осознавать и быть готовым нести ответственность за социально-психологический климат и результаты педагогического взаимодействия.	1 2 3 4 5
7	Готовность к созданию новых ценностей и принятию творческих решений.	1 2 3 4 5
8	Осознавать и понимать социальную значимость наставнической деятельности, его ценности, культуру.	1 2 3 4 5
9	Иметь позитивное отношение, устойчивый интерес, мотивацию к педагогической деятельности.	1 2 3 4 5
10	Осознавать перспективы собственной профессиональной деятельности, уметь проектировать, планировать, критически оценивать свое профессиональное поведение и деятельность, вносить необходимые коррективы с учетом своих личностных особенностей и способностей.	1 2 3 4 5
	<b>Когнитивный компонент</b>	
1	Иметь целостное представление о человеке как «предмете» своей деятельности и о себе как основном «инструменте» этой деятельности.	1 2 3 4 5
2	Знать и уметь применять психолого-педагогические основы обучения и воспитания, его закономерности и принципы; структуру, способы и средства организации учебной и внеучебной деятельности.	1 2 3 4 5
3	Знать и уметь использовать теоретические основы и способы организации воспитательного процесса.	1 2 3 4 5
4	Знать и соблюдать нормы и правила педагогической этики.	1 2 3 4 5
5	Владеть профессиональными знаниями об особенностях социально-педагогического общения	1 2 3 4 5
6	Знать особенности наставнической деятельности, ее структуру, виды, функции, нормы, требования к личности специалиста.	1 2 3 4 5
7	Знать способы проектирования обучающего процесса (отбора содержания, форм, методов и средств обучения).	1 2 3 4 5
8	Знать особенности обучения взрослых	1 2 3 4 5
9	Знание коуч технологий	1 2 3 4 5
10	Знание возможностей свои подопечных	1 2 3 4 5
	<b>Деятельностный компонент</b>	
1	Уметь проектировать, организовывать, анализировать процесс педагогического взаимодействия.	1 2 3 4 5
2	Иметь способности и опыт организации индивидуальной, групповой,	1 2 3 4 5

	коллективной деятельности субъектов наставнической деятельности	
3	Владеть приемами и техниками эффективной педагогической коммуникации, создания условий психологической безопасности общения, предупреждения и разрешения конфликтов в педагогическом процессе.	1 2 3 4 5
4	Иметь опыт организации опытно-экспериментальной и научно-исследовательской работы в сфере педагогики и образования.	1 2 3 4 5
5	Знать и уметь применять способы и средства консультативной деятельности	1 2 3 4 5
6	Иметь готовность и способность к преподавательской деятельности.	1 2 3 4 5
7	Уметь организовывать наставническую деятельность	1 2 3 4 5
8	Владеть методами и приемами постановки и решения организационно-управленческих задач в педагогической деятельности.	1 2 3 4 5
9	Владеть педагогическими способностями, опытом и навыками педагогической деятельности.	1 2 3 4 5
10	Иметь способность к профессионально-педагогической рефлексии.	1 2 3 4 5

**Критерии и показатели уровней сформированности компетенций общекультурного и специального блоков компетентностной модели современного наставника**

<b>Критерии и показатели</b>		
<b>Мотивационный</b>	<b>Когнитивный</b>	<b>Деятельностный</b>
<i><b>Исследовательские компетенции</b></i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- желание принимать участие в руководстве исследовательскими проектами на предприятии;</li> <li>- потребность в получении современной информации в области наставнической деятельности;</li> <li>- осознание социальной значимости необходимости инноваций на производстве и роли стажёров в генерации идей;</li> <li>- потребность в овладении умениями в руководстве исследовательской деятельностью стажёров в профессиональной деятельности;</li> <li>- желание решать поставленные профессиональные задачи самостоятельно и новыми способами;</li> <li>- положительное отношение к образованию и самообразованию в области наставничества;</li> <li>- стремление к изучению новых технологий на производстве;</li> <li>- понимание важности самообразования для дальнейшего профессионального роста в своей будущей наставнической деятельности;</li> <li>- готовность к реализации инновационных педагогических технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знания о сущности и содержании исследовательской деятельности, формах и видах исследований в наставнической деятельности, методах исследований в профессиональной области, средствах самообразовательной деятельности, структуре исследований в профессиональной и наставнической деятельности;</li> <li>- наличие личных способностей и задатков, возможностей улучшения производственных процессов, информационных ресурсов в наставнической сфере;</li> <li>- знания в области обработки результатов экспериментальных исследований и аналитической деятельности при составлении отчетов по результатам профессиональной деятельности подшефных (стажеров);</li> <li>- знания статистических методов и компьютерных программ по обработке данных.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность самостоятельно находить информацию, формулировать выводы и видеть возможности практического применения полученных профессиональных знаний применительно к наставнической деятельности;</li> <li>- способность к организации совместной со стажерами исследовательской деятельности на производстве;</li> <li>- умения ставить цели своей исследовательской деятельности в конкретной области, организовывать свое участие в коллективной исследовательской деятельности в роли руководителя;</li> <li>- способность к аналитической деятельности в наставнической сфере;</li> <li>- способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных педагогических ситуаций в наставнической деятельности;</li> <li>- владение способами проведения экспериментальных исследований в наставнической деятельности.</li> </ul>

<b><i>Корпоративные компетенции</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- желание работать наставником и решать профессиональные задачи, связанные с наставнической деятельностью;</li> <li>- стремление улучшать мнение общества о предприятии;</li> <li>- потребность в командной работе, в личностном росте на предприятии, к признанию коллективом личных достижений в роли наставника;</li> <li>- стремление к изучению наставнических и корпоративных традиций;</li> <li>- осознание личной значимости как наставника для коллектива;</li> <li>- положительное отношение к коллективу;</li> <li>- готовность являться частью команды и быть лояльным по отношению к работодателю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями об истории предприятия, корпоративных ценностях, о способностях и достижениях других работников как профессионалов и наставников;</li> <li>- владение знаниями о потенциальных возможностях улучшения производственных отношений и о методах корпоративного сближения молодых кадров и коллектива;</li> <li>- владение информацией о структуре предприятия, о профессиональных проблемах коллег и о личных способностях и задатках к осуществлению наставнической деятельности;</li> <li>- обладание практическими знаниями, позволяющими работать в команде, необходимыми для оперирования информацией и информационными ресурсами в профессиональной и наставнической деятельности;</li> <li>- наличие опыта участия в развитии других работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность являться частью команды, выполнять производственные задачи в ущерб личным интересам, помочь в развитии другим работникам и молодым кадрам;</li> <li>- способность к профессиональному росту;</li> <li>- способность ставить цели своей команде, подшефным, планировать командную деятельность и организовывать свое участие в коллективной деятельности;</li> <li>- способность к участию в развитии корпорации;</li> <li>- способность к проявлению личной инициативности для развития корпорации и её наставнической сферы;</li> <li>- готовность к профессиональному развитию своих подшефных.</li> </ul>
<b><i>Коммуникативные компетенции</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность вести переговоры, устанавливать контакты, урегулировать конфликты со стажёрами в коллективе;</li> <li>- интерес к общению в коллективе;</li> <li>- желание узнать традиции, этикет в сфере общения;</li> <li>- желание стремление к коммуникациям с коллегами об их наставнической жизни;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями о видах социальных взаимодействий, в том числе между наставником и стажёром, о взаимосвязи общения и деятельности;</li> <li>- владение знаниями о техниках и приемах общения с подшефными, ролях и ролевых ожиданиях в общении;</li> <li>- владение знаниями об источниках,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность четко формулировать цель, задачу, порядок работы наставника;</li> <li>- умение толерантного восприятия партнера-стажёра;</li> <li>- способность к организации коммуникации в команде подшефных;</li> <li>- способность адаптироваться в различных социальных ситуациях;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- потребность делиться своими знаниями, информацией в наставничестве;</li> <li>- желание узнать новое от коллег;</li> <li>- потребность в социальном взаимодействии, приносящем пользу другим, в том числе молодым кадрам;</li> <li>- желание общаться в нерабочее время по профессиональным вопросам и проблемам подшефных;</li> <li>- готовность и желание к коммуникациям в различных сферах производственной и наставнической деятельности;</li> <li>- стремление к соблюдению корпоративной и социальной этики.</li> </ul>	<p>причинах, видах и способах разрешения конфликтов между подшефными;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обладание знаниями о способах удержания внимания, культурных нормах и ограничениях в общении;</li> <li>- владение знаниями об этических принципах общения;</li> <li>- владение опытом ведения переговоров, установления контактов, урегулирования производственных конфликтов;</li> <li>- владение знаниями о культурных нормах и ограничениях в общении, обычаях, традициях предприятия, этикете в сфере профессионального общения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к регуляции поведения в процессе межличностного общения со стажёрами;</li> <li>- способность применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной и наставнической деятельности;</li> <li>- умение оперировать профессиональной терминологией, свободное владение вербальными и невербальными средствами общения;</li> <li>- способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;</li> <li>- способность к ориентации в коммуникативных средствах, присущих другому национальному менталитету;</li> </ul>
--	--	--

***Психолого-педагогические***

<ul style="list-style-type: none"> <li>- интерес и желание участвовать в наставнической деятельности;</li> <li>- желание работать с молодыми специалистами и передавать им свой профессиональный опыт;</li> <li>- потребность проявлять активность, когда требуется помощь и наличие ответственности за проводимые мероприятия и воздействие на молодого специалиста;</li> <li>- стремление помочь стажеру в установке профессиональных целей и задач;</li> <li>- потребность в его изменениях и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями об основах педагогики, психологии профессиональной деятельности, о современных подходах к обучению, об основах наставнической деятельности;</li> <li>- обладание опытом диагностики способностей молодых специалистов;</li> <li>- владение знаниями о мотивации профессиональных интересов молодых специалистов;</li> <li>- владение знаниями об этапах работы с молодым специалистом, о ключевых компетенциях, которые должны быть сформированы у молодого специалиста;</li> <li>- владение знаниями о методах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умения разрабатывать рекомендации по повышению эффективности современной наставнической деятельности;</li> <li>- способность адекватного и быстрого восприятия и переработки информации о деятельности молодого специалиста с её последующей корректировкой;</li> <li>- способность решать проблемы по интеграции производственных и обучающих задач,</li> <li>- умения разрабатывать креативные решения по организации наставнической деятельности, ставить задачу перед молодым специалистом,</li> <li>- умения делать логичные прогнозы самоопределения молодого специалиста, анализировать и обобщать передовой педагогический опыт, планировать пути для</li> </ul>
---	---	---



<p>готовность проявлять личную заинтересованность в успехах стажера и помощи ему успешно проходить программу адаптации;</p> <p>- готовность помочь подшефному обрести уверенность в себе.</p>	<p>прогнозирования результатов педагогической деятельности наставников;</p> <p>- обладание опытом организации ясного, открытого двустороннего общения, оказания поддержки или конструктивной критики и оказания помощи в совершенствовании в течение программы;</p> <p>- готовность предоставить подшефному информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в конкретной отрасли.</p>	<p>саморазвития и самосовершенствования молодого специалиста;</p> <p>- способность передавать свой профессиональный опыт молодым работникам;</p> <p>- способность к обучению работников из разных возрастных и культурных групп.</p>
	<p><i>Методические</i></p>	
<p>- наличие мотива достижения цели, повышения квалификации;</p> <p>- признание ценности научно-методической грамотности для профессиональной наставнической деятельности;</p> <p>- понимание значимости трансляции передового и инновационного профессионального опыта для развития профессионализма стажёров коллектива;</p> <p>- потребность в постоянном самосовершенствовании своего профессионального мастерства в наставнической деятельности;</p> <p>- желание повысить профессиональный уровень</p>	<p>- владение научно-методическими знаниями, широкими базовыми психолого-педагогическими, социально-педагогическими знаниями в образовании взрослых;</p> <p>- наличие опыта решения методических проблем;</p> <p>- владение знаниями методов стимулирования, принципов и методов продуктивного взаимодействия в команде, средств достижения поставленных задач, проблем профессиональной практики;</p> <p>- владение знаниями из области дидактики, об учебной ситуации, о выборе воздействий и учебных действий подшефного, в области диагностики профессиональных умений;</p> <p>- обладание опытом различных стилей</p>	<p>- способность планирования и постановки целей методической деятельности;</p> <p>- способность разрабатывать новые методики и образовательные технологии обучения и воспитания, осуществлять организационно-методическую поддержку реализации конкретной образовательной программы;</p> <p>- способность анализировать, синтезировать и критически резюмировать информацию;</p> <p>- способность оформлять, представлять и докладывать результаты наставнической деятельности;</p> <p>- способность применять методы моделирования и статистической обработки при решении профессиональных задач наставнической деятельности;</p> <p>- способность обучать приемам поиска и обобщения передового профессионального и наставнического</p>

<p>подшефного;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понимание важности и ответственности роли, которую он играет, и желание получать моральное удовлетворение от наставнической работы.</li> </ul>	<p>обучения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность организовать усвоение знаний и упорядочивать их, создавать свои собственные приёмы обучения, принимать самостоятельные решения и выдвигать собственные идеи.</li> </ul>	<p>опыта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к пониманию и анализу личностно значимых проблем стажёров;</li> <li>- готовность к проведению занятий, к всесторонней мотивации стажёров к работе на предприятии, к осуществлению контроля за профессиональной деятельностью стажёра;</li> </ul>
<b><i>Коуч – компетенции</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание роли и гуманной сущности общения в наставнической деятельности;</li> <li>- желание обладать профессионально важными качествами личности наставника (эмпатией, терпимостью, справедливостью, отзывчивостью, деликатностью, объективностью и др.);</li> <li>- осознание и готовность нести ответственность за социально-психологический климат и результаты психолого-пед. и проф. взаимодействия;</li> <li>- готовность к созданию новых ценностей у подшефного;</li> <li>- осознание и понимание социальной значимости наставнической деятельности, его ценности, культуры;</li> <li>- позитивное отношение, устойчивый</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями и умениями применять психолого-педагогические основы наставничества, его закономерностей и принципов, структуры, способов и средств организации наставнической деятельности;</li> <li>- обладание опытом использования теоретических основ и способов организации педагогического процесса на производстве;</li> <li>- владение знаниями норм и правил педагогической этики;</li> <li>- владение знаниями об особенностях наставнической деятельности, видах, функциях, нормах, требованиях к личности специалиста, способах проектирования обучающего процесса (отбора содержания, форм, методов и средств обучения),</li> <li>- знания об особенностях обучения взрослых;</li> <li>- знания об особенностях коуч технологий и возможностях своих подшефных;</li> <li>- обладание целостным представлением о</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность проектировать, организовывать, анализировать процесс педагогического взаимодействия;</li> <li>- владение опытом организации индивидуальной, групповой, коллективной деятельности субъектов корпоративного обучения;</li> <li>- владение приемами и техниками создания условий психологической безопасности на предприятии, предупреждения и разрешения конфликтов в учебно-производ. процессе;</li> <li>- способность применять способы и средства консультативной деятельности относительно подшефного;</li> <li>- способность к организации наставнической деятельности;</li> <li>- владение методами и приемами постановки и решения организационно-управленческих задач в наставнической деятельности;</li> <li>- владение педагогическими способностями, опытом и навыками наставнической деятельности;</li> </ul>

<p>интерес к наставнической деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание перспектив собственной профессиональной деятельности;</li> <li>- готовность критически оценивать свое проф. поведение и деятельность, вносить необходимые коррективы с учетом своих особенностей и способностей;</li> <li>- готовность взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного;</li> <li>- стремление помочь развивать креативное мышление стажёров.</li> </ul>	<p>человеке как «предмете» своей деятельности и о себе как основном «инструменте» этой деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями о помощи молодому специалисту «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы;</li> <li>- владение знаниями о планировании и проектировании профессионального развития молодого специалиста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к профессионально-педагогической рефлексии;</li> <li>- способность помочь молодому специалисту приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, принятие на себя новых обязанностей,</li> <li>- готовность к конструктивной критике со стороны подшефного, ее принятию.</li> </ul>
--	--	---

**А.Р. МАСАЛИМОВА**

**Содержание и технологии  
корпоративной подготовки наставников:  
педагогическая составляющая**  
*учебно-методическое пособие*