

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ НАУЧНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ОБРАЗОВАНИЯ**

***А.Р. МАСАЛИМОВА***

**КОРПОРАТИВНАЯ ПОДГОТОВКА НАСТАВНИКОВ**

**Монография**

Казань - 2013

**УДК 377.44**  
**ББК 74. 56 : 65.9(2)-6**  
**М 31**

**Печатается по рекомендации**  
**Ученого совета ФГНУ ИПП ПО РАО**

**Научный редактор –**  
действительный член РАО, доктор педагогических наук,  
профессор *Мухаметзянова Г.В.*

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор *Сафин Р.С.*  
доктор педагогических наук, профессор *Леонтьев А.В.*

**Масалимова А.Р.** Корпоративная подготовка наставников. – Казань:  
Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2013. – 183 с.

**ISBN 978-5-91838-074-1**

*Монография посвящена корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий. В ней раскрыты исторические аспекты зарождения наставнического движения в России; осуществлен анализ современного состояния корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; обозначены концептуальные подходы, выявлены и обоснованы закономерности и принципы данного процесса; представлена модель компетенций современного наставника, включающая в себя блоки психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности; рассмотрены виды и формы корпоративной подготовки наставников в условиях современных предприятий; выявлен образовательный потенциал зарубежного опыта корпоративной подготовки наставников для конструктивного его использования в отечественной системе обучения специалистов современных предприятий, а также обозначены стратегии развития наставнического движения.*

*Предназначена для научных работников, аспирантов, преподавателей средних и высших профессиональных учебных заведений, представителей промышленных предприятий, а также тем, кто интересуется проблемами корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности.*

Масалимова А.Р., 2013;  
ИПП ПО РАО, 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....   | 4   |
| <b>ГЛАВА I. ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> ..... | 7   |
| 1.1. Становление и развитие наставнического движения на российских предприятиях.....  | 7   |
| 1.2. Концептуальные основы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий..... | 20  |
| 1.3. Принципы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности.....   | 31  |
| 1.4. Компетентностная модель современного наставника.....   | 43  |
| <b>ГЛАВА II. ВИДЫ И ФОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....                                | 57  |
| 2.1. Корпоративный университет как инновационная форма подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности .....                     | 57  |
| 2.2. Институт наставничества на предприятии как механизм социально-профессиональной адаптации молодых специалистов .....  | 71  |
| 2.3. Постобучающее сопровождение корпоративной подготовки молодых специалистов – будущих наставников.....   | 82  |
| 2.4. Инновационные и традиционные формы и методы, используемые в зарубежной и отечественной практике корпоративного обучения молодых специалистов на предприятии.....     | 94  |
| <b>ГЛАВА III. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ</b> .....   | 114 |
| 3.1. Кластерный подход – идеология корпоративной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства.....                | 114 |
| 3.2. Отечественный опыт корпоративной подготовки молодых специалистов – будущих наставников предприятия.....  | 123 |
| 3.3. Адаптационный образовательный потенциал зарубежных технологий наставнической деятельности.....   | 135 |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....   | 145 |
| <b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....   | 151 |

## ВВЕДЕНИЕ

О расхождении образовательных потребностей человека и возможностей институционализированной системы образования удовлетворять эти потребности свидетельствует практическая «девальвация» все еще существующей до настоящего времени идеологии полноценного базового образования, как общего, так и профессионального. 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 современному специалисту в силу техногенных процессов: смены техники, технологии, организации производства, хватает 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 [63].

Для устойчивого и социально-экономического развития общества система профессионального образования должна обеспечить формирование личности, способной ориентироваться и действовать в динамично меняющемся мире, так как современные предприятия отличаются своими требованиями от предыдущего тем, что они нуждаются в личностях, не просто обладающих спектром профессиональных компетенций, необходимых для решения отдельных его задач, а в оппонентах, способных поддерживать конструктивный диалог и коллективно управлять стратегией компании, владеющих навыками самообразования, способных к самостоятельному поиску актуальной информации. В связи с этим важнейшим фактором эффективной деятельности предприятий является их кадровый потенциал, способный генерировать такое поведение, которое позволяло бы предприятиям не только выживать в условиях неструктурированной ситуации, но и способствовало бы устойчивому их развитию. Подготовка таких кадров, может быть обеспечена в системе корпоративного обучения специалистов в сопровождении наставнического корпуса, знающего специфику не только определенной отрасли, но и конкретного предприятия во избежание фрагментарности и временного эффекта профессиональных знаний, полученных в результате привлечения внешних преподавателей. Данное обстоятельство в очередной раз доказывает целесообразность передачи ряда полномочий процесса корпоративной подготовки

специалистов технического профиля непосредственно наставникам, рационально сочетающим в своей деятельности достижения современного производства и владеющих инновационными педагогическими технологиями передачи своих профессиональных знаний и опыта.

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. 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-воспитательное 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.

В условиях обучающейся организации корпоративное обучение и формирование корпоративной культуры в своем смысловом единстве обеспечивают не только повышение уровня профессиональной и социальной компетентности сотрудников предприятия, но и формируют коллективное знание, представляющее собой значимый интеллектуальный ресурс организации, способный обеспечить ее успешное 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 [56].

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, 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.

Основное количество работ, посвященных проблеме наставничества, было опубликовано в советский период 1970 – 1985 гг., характеризующийся массовым движением наставничества, представляющего 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. Предпосылками, вызвавшими массовый характер движения наставничества в данный период, являются: возросшая численность работающей молодёжи на предприятиях страны; изменения взаимоотношений между людьми в процессе трудовой деятельности в условиях НТР; актуализация педагогических функций трудового коллектива.

Однако прерванное изучение наставничества в период перехода к рыночным отношениям, смене профессиональных интересов и потери устоявшихся корпоративных ценностей послужило причиной исчезновения механизмов преемственности в наставнической деятельности, что отрицательно сказалось на методологии корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий, ее содержании и технологиях и научно-методическом обеспечении данного процесса в условиях инновационного производства.

# **ГЛАВА I. ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **1.1 Становление и развитие наставнического движения на российских предприятиях**

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.

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 [113].

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.

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. 2004 год стал для России временем перехода на инновационную модель развития, когда формируются приоритетные направления инновационной



политики, 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 [90].

Предпосылками, вызвавшими массовый характер движения наставничества в 80 гг., являются следующие обстоятельства: возросла численность работающей молодежи 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 молодежи. 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 [6].

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 [22].

Для осуществления эффективной наставнической деятельности рабочим и специалистам предъявлялись следующие требования:

- 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 производственный опыт, владеть формами и методами обучения и воспитания, знать начала методики производственного обучения и методики воспитательной работы, уметь планировать свою деятельность и организовать труд молодого рабочего, его самостоятельную работу, осуществлять индивидуальный подход, знать его психологические особенности, обладать способностью объективной оценки и поведения молодого рабочего, ответственное отношение к порученному делу и чуткое отношение к людям, любовь к молодежи 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 и не раздражаться по пустякам;
- 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, любовь к молодежи;
- 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. Основой авторитета наставника является его общественное лицо, его политическая и трудовая активность, высокое профессиональное мастерство, моральная чистота, хорошие организаторские навыки, позволяющие ему организовать коллективный труд молодых рабочих на благо общества [5].

Наставничество советского периода представляла 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. 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. 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, созданной при Институте профессионально-технической педагогики, 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.

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. 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 становлении.

Изучение передового опыта организации наставничества, опытно-экспериментальная работа лаборатории наставничества показали, что наставническая деятельность совершенствовалась с улучшением системы ее организации. 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.

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 [87].

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

В современных Положениях о наставничестве предприятий России (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 [50].

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 [109].

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, организует 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 [8].

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 [49].

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.

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 чётким определением ролей, и кроме этого, оно в большей степени определяется верным балансом личностных качеств.

Дэвид Клаттербак в своей книге «Каждый нуждается в наставнике» [119], 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 [130].

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 [132].

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 [128].

Непреложной истиной является утверждение, что «позади каждой добившейся успеха личности стоит одна элементарная истина: кто-то, где-то, каким-то образом заботился о его росте и развитии и этим человеком был её наставник» [127].

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

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, является одной из форм обучения на рабочем месте, направленной на развитие прикладных профессиональных компетенций молодого работника. 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 молодого специалиста, определение направления его 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.

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.

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 отказ от жесткой централизации и передача ряда управленческих полномочий непосредственно наставникам, умело сочетающим в своей деятельности достижения современного производства и педагогической практики, совершенствующих свое мастерство на основе глубокого изучения и анализа собственных 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. Вторым барьером — информационным — 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 требует привлечения специалистов хорошо разбирающихся в специфике не просто определенной 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, предполагающем 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. Шакурова, под *наставнической деятельностью* мы понимаем вид деятельности, направленный на профессиональное обучение и воспитание личности молодых работников, развитие их потенциала и передачу им профессионального опыта квалифицированными наставниками предприятия для преодоления молодыми работниками предприятия информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и социально-профессиональной адаптации.

Наставничество может быть 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 [114].

Современная практика корпоративного обучения показывает, что не только проходящие обучение 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: повышает качество и эффективность обучения молодых работников различного уровня с учетом реальных потребностей и интересов предприятий; сокращает время освоения новой техники и технологических процессов; создает единое образовательное пространство предприятия; сокращает финансовые затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников; ускоряет процесс социально-профессиональной адаптации новых сотрудников к условиям их работы на предприятии, освоение ими своих 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-воспитательного пространства обучающейся организации, являющейся благоприятным пространством для профессионального корпоративного образования, позволяющим постоянно ему самосовершенствоваться, формировать коллективное знание и обеспечивать его 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 такие основные цели корпоративной подготовки наставников как: формирование у наставников базовых психолого-педагогических знаний; формирование положительного настроения на процесс наставничества и преподавания в целом, а также необходимость комплексного научно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников в условиях современного производства.

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.

## **1.2 Концептуальные подходы к разрешению проблемы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий**

Обновляющиеся требования отрасли, меняющиеся производственные реалии, модернизация технологических процессов, внедрение и использование новейших научно-технических достижений, являются актуальными как для системы корпоративного образования, так и для системы профессионального образования, в связи с чем возникает острая необходимость интеграции производственных, образовательных и научных сфер для взаимного восполнения недостающих элементов данных сегментов, позволяющих поддерживать конкурентоспособность друг друга.

В качестве важнейшего механизма, обеспечивающего конкурентоспособность современного производства и нивелирующего недостатки профессионального образования выступает институт наставничества, призванный поддерживать стратегическое развитие инновационного производства за счёт преемственности профессиональной и корпоративной подготовки молодых специалистов технического профиля, способствующей полному раскрытию их личностного и профессионального потенциала.

В условиях современного производства расширяется зона обслуживания и совмещения профессий, возросшая квалификация специалиста технического профиля в свою очередь влияет на изменение характера труда. В его профессиональной деятельности появляется необходимость общности знаний, умений и компетенций, что обуславливает и соответствующий уровень теоретической и практической подготовки специалистов. По некоторым оценкам, среднегодовой прирост новых знаний составляет 4-6 процентов. Это означает, что около 50 процентов профессиональных знаний специалист должен получить после окончания профессионального учебного заведения. Для обновления же профессиональных знаний для специалистов с высшим образованием необходимо 28 процентов общего объема времени, которым работник располагает в течение всего трудоспособного периода, в связи с чем, возрастает роль системы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности на предприятии, так как наставникам предстоит взять на себя роль своеобразных «передатчиков» накопленного предприятием интеллектуального потенциала молодым сотрудникам.

В ходе исследования мы убедились в том, что области применения системы наставничества только расширяются, и в настоящее время данная система применяется в следующих сферах:

1. Сферы, в которых научно-технический прогресс значительно опережает процесс обновления профессиональных знаний и навыков (ИТ, производство), то есть отраслей, где несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах деятельности всей организации и ведет к значительным финансовым потерям.

2. Сферы, в которых практический опыт и высокое мастерство играют исключительную роль в осуществлении профессиональных обязанностей.

3. Профессиональная деятельность, для которой характерна высокая степень риска.

4. Предприятия, где в плановом порядке периодически обновляются технологические процедуры и оборудование (производственные предприятия).

5. Предприятия, для которых характерна текучесть персонала и, следовательно, есть потребность в массовой и оперативной подготовке квалифицированного персонала [114].

Перечислив лишь некоторые типичные области применения наставничества, необходимо отметить, что эта форма может эффективно применяться в любой организации, так как в условиях современной действительности успех предприятий во многом зависит от способности их сотрудников интегрировать новые знания и умения в практическую деятельность.

Передать свой опыт профессионального мастерства может только тот наставник, который сам обладает им в достаточной мере, в связи с чем в контексте нашего исследования представляется важным рассмотрение среды, в которой формируется личность наставника как специалиста, а также таких понятий как «внутрифирменное обучение» и «корпоративное обучение» с тем, чтобы проследить в каких условиях и на основе каких видов деятельности данный специалист может совершенствовать своё педагогическое мастерство.

Следует отметить, что сегодня в литературе встречается большое количество терминов, тем или иным образом касающихся системы корпоративного образования: «непрерывное образование», «непрерывное профессиональное образование», «дополнительное профессиональное образование», «образование взрослых», «профессиональная переподготовка кадров», «повышение квалификации», «стажировка», «внутрифирменное профессиональное образование» и др.

В авторской редакции В.И. Петлина понятие «внутрифирменное профессиональное образование», понимается как сложная, многоуровневая, открытая деятельность, отвечающая потребностям организации в развитии персонала, которая включает различные образовательные системы и подсистемы, уровни, структуры, процессы и элементы; отличается

специализированным профессиональным содержанием и специфическими формами обучения, усиливает инновационный потенциал предприятия, обеспечивает дополнительную социализацию персонала [79].

В исследованиях О.А. Богачева внутрифирменное профессиональное обучение рассматривается в качестве элемента структуры внутреннего рынка труда организации, фирмы, предприятия, компании, которое можно охарактеризовать как определенное движение занятости, вызванное потребностями внутреннего (внутрифирменного) рынка труда и реализуемое путем предоставления образовательных услуг работникам [10].

На основе терминологического анализа определений, встречающихся в различной педагогической и социологической литературе в исследовании выявлены следующие их содержательные и функциональные отличия:

| <b>Термин</b>                                      | <b>характеристика определений</b>  |
|--|--|
| <b>непрерывное образование</b>                     | процесс постоянного и всестороннего совершенствования знаний, умений и компетенций на протяжении всей жизни с возможностью смены вектора профессиональной деятельности.  |
| <b>непрерывное профессиональное образование</b>    | процесс активного совершенствования знаний, умений и компетенций специалиста на основе полученного им ранее профессионального образования, который осуществляется им на протяжении всей его трудовой деятельности и носит характер целенаправленного профессионального самосовершенствования и повышения его квалификации. |
| <b>дополнительное профессиональное образование</b> | процесс получения знаний, умений и компетенций по дополнительным программам общего и профессионального образования помимо полученного обучающимся ранее профессионального образования, который направлен на всестороннее удовлетворение его профессиональных интересов и его переподготовку.                               |
| <b>образование взрослых</b>                        | процесс получения знаний, умений и компетенций, удовлетворяющих всесторонние образовательные потребности взрослых лиц, занимающихся профессиональным самосовершенствованием.   |
| <b>профессиональная переподготовка</b>             | процесс освоения знаний, умений и компетенций обучающимися по другим направлениям профессиональной деятельности с учетом профиля их изначального профессионального образования для овладения ими новым видом профессиональной деятельности или для получения другой квалификации.  |
| <b>повышение квалификации</b>                      | процесс освоения знаний, умений и компетенций обучающимися по специальным образовательным программам, направленным на повышение изначального уровня профессионального образования, востребованного предприятием для выполнения сотрудником более высокого уровня ранее освоенных работ.                                    |
| <b>стажировка</b>                                  | процесс повышения квалификации обучающегося через его непосредственное участие в трудовой деятельности для закрепления его профессиональных  |

|   |  |
|---|--|
|   | знаний, умений и компетенций на практике.  |
| <b>корпоративное образование</b>                    | процесс совершенствования знаний, умений и компетенций сотрудников предприятия по образовательным программам, разрабатываемым совместно с учреждениями профессионального образования, исследовательскими институтами и предприятиями единой отраслевой направленности и учитывающих интересы как самих обучающихся, так и предприятия в целом для обеспечения его инновационности и конкурентоспособности. |
| <b>внутрифирменное профессиональное образование</b> | процесс совершенствования знаний, умений и компетенций персонала предприятий на основе специализированных образовательных программ, которые направлены на удовлетворение интересов предприятий в высококвалифицированных кадрах в целях обеспечения их конкурентоспособности.  |

**Рис. 1. Содержательная и функциональная характеристика определений**

В нашем понимании корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности представляет собой процесс совершенствования профессиональных, общекультурных и специальных компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, по образовательным программам, разрабатываемым совместно с учреждениями профессионального образования, исследовательскими институтами и предприятиями, учитывающими интересы трех субъектов предприятия: обучающегося персонала, наставников и работодателя.

Для осуществления полного концептуального анализа исследуемой проблемы представляется необходимым рассмотрение существующих в психолого-педагогической и социологической литературе подходов к её разрешению таких как: системный, андрагогический, акмеологический, компетентностный, синергетический.

Методология системного подхода к воспитанию, образованию и обучению рабочих определяется А.С. Батышевым положением о том, что сущность человека представляет собой совокупность общественных отношений, в котором она отражает особенности социально-экономической системы. Поэтому управление воспитанием, образованием и обучением не может быть обеспечено средствами какого-либо одного вида формирующего воздействия. Оно может быть эффективным лишь при системном учёте и координации всех воспитательных факторов [5], в первую очередь, включающих наставническую деятельность.

С позиции системного подхода к внутрифирменному обучению качество профессионального образования рассматривается как интегративная структура, охватывающая все образовательные программы. Поэтому она рассматривается как системный объект, который в рамках учебно-

производственных центров являет собой качество профессионального образования, в структурном плане представляет собой совокупность качеств реализуемых образовательных систем различного уровня (компонентов), каждая из которых может пониматься как подсистема качества. Автор считает, что если на каждой отдельной подсистеме добиваться обеспечения и повышения качества профессионального образования, то тогда интегральное качество, качество специалиста, будет нормативным или повышенным [79].

Эффективная корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, в нашем понимании, также представляет собой интегральное качество корпоративного обучения, включающего в себя разные его направления и являющегося гарантом повышения качества других «подсистем», таких как подготовка их подопечных – молодых специалистов.

В последние годы выдвинулось особое направление — теория и практика обучения взрослых, получившее название «андрагогика» [33]. По определению М.Т. Громковой, андрагогика – это раздел теории обучения, раскрывающий специфические закономерности освоения знаний и умений взрослым субъектом учебной деятельности, с учетом особенностей взрослых учащихся, контекста их обучения, охватывает теоретические и практические проблемы образования, обучения и воспитания взрослых. Термин был впервые применен немецким историком просвещения К. Каппом в 1833 году [21].

Андрагогика как наука заявила о себе в 1990 г. после публикации С.И. Змеева: «Теория обучения взрослых (андрагогика) за рубежом на современном этапе», по определению которого андрагогика представляет собой науку об обучении взрослых, новую отрасль знаний и наук об образовании, обосновывающую деятельность обучающихся и обучающихся по организации процесса обучения. Аналогичной точки зрения придерживаются Т.Н.Ломтева, понимающая андрагогику как науку об обучении взрослых; Т.А.Василькова, которая определяет андрагогику как область научных исследований, связанных с воспитанием, обучением, образованием. В отечественной академической энциклопедической литературе андрагогика определяется как одно из названий отрасли педагогической науки, рассматривается как синоним «педагогике взрослых» (Б.М.Бим-Бад) [39].

По мнению В.Д. Орехова, опираясь на андрагогический подход, можно наиболее полно охарактеризовать особенности обучения взрослых:

- потребности, мотивы и профессиональные проблемы взрослого играют ведущую роль в процессе его обучения, так как взрослый человек стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению во всех сферах жизни, включая учебную;
- взрослый обладает опытом, который может быть использован как при его обучении, так и при обучении его коллег;
- взрослый рассчитывает на немедленное применение результатов обучения;
- у взрослого обучающегося много ограничений в учебе;



- процесс обучения взрослого организован в виде совместной деятельности обучающегося и преподавателя и носит характер партнерства;

- взрослый имеет ряд психологических барьеров (стереотипы, установки, опасения), препятствующих эффективному обучению [77]. В данном контексте представляется важным формирование у наставников психолого-педагогической компетенции, предполагающей также понимание ими возрастных и психологических особенностей своих подопечных.

Важнейшими требованиями к личности специалиста являются способность к творчеству, профессиональная мобильность, способность к постоянному профессиональному саморазвитию и самосовершенствованию [9]. В связи с этим, актуализируется выделение акмеологического подхода в процессе корпоративного обучения, предполагающего обеспечение усиления профессиональной мотивации, стимулирование творческого потенциала, выявление и плодотворное использование личностных ресурсов для достижения успеха в профессиональной деятельности наставника.

Понятие «акмеология» впервые было введено Н.А.Рыбниковым в 1928 г. для обозначения науки о развитии зрелых людей, исследующей закономерности и факторы достижения вершины профессионализма, творческого долголетия человека. После многолетних исследований Б.Г. Ананьев использует его в этом же значении и делает следующие выводы: в ходе развития взрослого человека возрастает степень обучаемости при некотором замедлении скорости интеллектуальной реакции» и далее «общее и специальное образование для взрослых выполняет не только культурную и техническую функцию, но и помогает высокой жизнеспособности и жизнестойкости человека. Развитие интеллекта и личности, способность к обучению и постоянному самообразованию взрослого человека – огромная сила, противостоящая инволюционным процессам». По мнению исследователя, конечным продуктом онтогенетического развития является обретение им собственной индивидуальности, когда он становится субъектом своего жизнотворчества, самостоятельного, глубоко осознанного выстраивания своего жизненного пути. Такая индивидуальность фактически представляет собой полисистемное образование, интегрирующее важнейшие свойства личности, субъекта и индивида, присущие определенному конкретному человеку. Сознание и самосознание индивидуальности – это внутренний мир человека, который, по выражению Б.Г.Ананьева, постоянно работает. Результат работы внутреннего мира человека, влияя на его познание внешнего мира и самого себя в этом мире, опосредует деятельность и поведение в заданных ему или созданных им самим обстоятельствах. Продолжение идей Н.А.Рыбникова и Б.Г.Ананьева отражены в трудах Н.В.Кузьминой, с пониманием труда учителя как целостной динамичной системы. Ею было разработано понятие продуктивности педагогической деятельности и описаны модели высокопродуктивной и малопродуктивной деятельности; разработан научно-методический инструментарий

оценивания продуктивности педагогической деятельности. На основе понятия продуктивности педагогической деятельности Н.В.Кузьмина формирует ряд положений для обоснования новой науки – акмеологии: положения о профессионализме, деятельности и личности педагога, о факторах достижения или не достижения вершин профессионализма в педагогическом труде и др. [1].

Е.Ф. Зеер рассматривает профессиональную подготовку специалистов, основываясь на компетентностном подходе. Компетентностный подход определяет качество результата профессиональной подготовки, понимается как соответствие профессиональной подготовленности обучающегося современным «вызовам времени» и рассматривается через понятие «профессиональная компетентность».

По определению Э.Ф. Зеера, ключевые компетенции – это межкультурные и межотраслевые знания, умения и способности, необходимые для адаптации и продуктивной деятельности в различных профессиональных сообществах. Ключевые компетенции имеют экстрафункциональный характер [25].

А.М. Павлова на основе анализа развития современных профессиональных технологий выделяет основные факторы, обуславливающие необходимость внедрения понятия ключевых компетенций в практику подготовки и оценки специалистов [78].

- экономическая неопределенность, содержащая угрозу безработицы и обуславливающая необходимость непрерывного повышения уровня образования и квалификации;

- изменение организационной структуры производства: вместо иерархической вертикальной структуры - командная (сетевая) организация; широкое распространение антропоцентрической системы производства;

- децентрализация процесса принятия решений, вследствие чего все большее значение приобретают способности работать самостоятельно, анализировать сложные ситуации и принимать ответственные решения;

- широкое внедрение в производство, сервис и быт компьютерных технологий, замена конвейерно-монтажного производства гибким, управляемым компьютером;

- наличие многих языков и культур, что предполагает основательную гуманитарную подготовку и владение 2-3 иностранными языками.

Данные факторы актуализирует проблему формирования у наставников не только профессиональных, но и межпрофессиональных компетенций таких как: корпоративная, управленческая, исследовательская, коммуникативная, иноязычная, психолого-педагогическая и др.

В качестве основы технологии внутрифирменного профессионального образования Е. Юрьева предлагает рассматривать синергетический подход [115]. В этом случае, становится возможным свободное оперирование теоретическим и эмпирическим знанием и эвристическое приложение этого знания к самым различным областям образования.

Синергетика является универсальной методологической парадигмой, сформулированной в тех областях естественнонаучного знания, где изучаются сложные системы, явления самоорганизации и эволюции сложных систем в опоре на принципы открытости, нелинейности, структурной гетерогенности.

В качестве критериев модели внутрифирменного обучения специалистов, построенной на основе синергетического подхода Е. Юрьевой выделены следующие:

- открытость - связь, соотношение с моделями других социальных феноменов;
- сложность - наличие большого числа внутренних компонентов, количественным и качественным ростом внешних воздействий;
- нелинейность - направленность, связанная с различными социальными сферами;
- неравновесность (чувствительность) к внешним воздействиям, поддерживаемая потоком информации извне, которая служит причиной развития неустойчивости с соответствующими периодами реформирования, реорганизации.

Периоды неустойчивости перемежаются периодами устойчивости, которые обеспечиваются многообразием, избыточностью элементов образования как системы, за счет избыточности которой она обеспечивает себе адаптивность, динамику, развитие.

Опора на данный подход предоставляет субъектам внутрифирменного обучения неограниченные возможности для раскрытия своих потенциальных возможностей при решении их общих проблем и задач, обеспечивает большей степенью свободы и соответственно способствует развитию такого крайне специфического системного свойства как конкурентоспособность.

Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях инновационного производства ориентирована на создание единого образовательно-воспитательного пространства предприятия для сохранения и приумножения его имеющегося технического и технологического потенциала. С другой стороны, введение инновационных технологий в связи с динамичностью и неопределенностью окружающей среды требует от наставников предприятия постоянного прироста его профессиональных, общекультурных и психолого-педагогических компетенций для эффективной подготовки молодых кадров, способных создавать новейшие технические и технологические проекты.

Используя вышепредставленные теории, подходы в качестве общей идеологии и методов научного поиска, в основу исследования заложена идея реализации *интегративного, деятельностного и проектного подходов*. Совокупность данных подходов направлена на интеграцию процесса корпоративной профессиональной подготовки специалистов технического профиля и процесса их подготовки к осуществлению эффективной наставнической деятельности. Интеграция этапов профессионального

становления и становления специалистов технического профиля как наставников обеспечивает целостность и преемственность института наставничества как механизма корпоративной подготовки специалистов технического профиля.

Интегративный подход в рамках данного исследования рассматривается нами как: 1) бинарный процесс, предполагающий интеграцию профессиональной и наставнической деятельности специалистов технического профиля; 2) внутрисистемный процесс, предполагающий интеграцию организационно-структурных, содержательных и процессуальных компонентов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности, единство и взаимодействие которых придают ей структурную целостность и функциональную динамичность; 3) консолидирующий процесс, предполагающий взаимодействие всех субъектов предприятия (руководящего состава, наставнического корпуса, специалистов, рабочих и др.), направленное на реализацию эффективной корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях инновационного производства.

Сущность деятельностного подхода заключается в направленности его вектора на организацию процесса корпоративного обучения специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства с использованием инновационных практико-ориентированных психолого-педагогических технологий в процессе обучения, который приобретает деятельностный характер. Деятельностный подход к корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного инновационного производства предполагает перманентную трансформацию видов деятельности – из опыта профессиональной деятельности в деятельность наставника.

В условиях инновационного производства актуализируется проблема подготовки командных целевых проектов, требующих от разработчиков умения формулировать инновационные идеи, разрабатывать инновационные проекты и программы развития предприятий, производить оценку готовности предприятий к внедрению инновационных разработок и оценку их производственного потенциала.

Для решения этой задачи в условиях постиндустриальной цивилизации актуальной становится проблема разработки и реализации новой образовательной парадигмы, сочетающей проектный и целевой подходы, так как профессиональное становление и развитие специалиста невозможно без сформированных проектировочных компетенций. В настоящее время профессионализм специалиста определяется его способностью к диагностике, прогнозированию и моделированию своей индивидуальной траектории, то есть уровнем владения проектировочными компетенциями [38].

В частности, педагогическая наука стоит перед необходимостью поиска форм и методов подготовки специалиста, способного овладевать не

только знаниями о способах деятельности, но и компетенциями, высокий уровень сформированности которых позволяет ему обеспечить эффективную профессиональную деятельность, сознательное и ответственное управление изменениями в своём профессиональном совершенствовании и саморазвитии в условиях инновационного производства.

Проектно-целевая парадигма образования актуальна для решения задач корпоративного обучения специалистов технического профиля для перехода производства на инновационный путь развития, так как она создаёт оптимальные возможности для поиска новых форм организации корпоративной подготовки в условиях сотрудничества науки, образования и производства. В связи с этим, в рамках исследования целесообразным представляется рассмотрение проблемы современной корпоративной подготовки наставников в условиях инновационного производства с позиций проектно-целевого подхода.

В своё время в Советском Союзе активно развивалось программно-целевое управление, являющееся предшественником проектного управления. Новые направления и сферы применения управления проектом в 90-е годы включали как совершенствование подходов к проектированию и внедрению проектно-целевых организационных структур, так и интенсивное развитие методов управления проектными рисками.

Современная же структура управления процессом инноваций предполагает создание целевых проектных групп или центров по разработке новой продукции для совместного обсуждения идей, планирования и оценки научно-технических проектов, что нацелено на то, чтобы повысить эффективность внедрения и освоения новшеств.

Проектно-целевые группы по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции – это самостоятельные хозяйственные подразделения для комплексного осуществления инновационного процесса от идеи до серийного производства конкретного вида изделия или проекта [76]. Они представляют собой команды, состоящие из разных индивидуальностей, которые демонстрируют взаимно дополняющие навыки и способности: способности групповой деятельности, к сотрудничеству с другими работниками, готовность к принятию на себя ответственности за результаты своего труда, окружающую среду и другие ценности. В этом плане актуально высказывание А. Эйнштейна: «Вы никогда не решите проблему, пользуясь тем же уровнем мышления, который эту проблему создал» и в связи с этим, необходимо уметь пользоваться любой возможностью чьей-либо поддержки и сотрудничества, так как целое всегда превосходит сумму слагаемых, и не стоит игнорировать альтернативными способами иного восприятия реальности, так как для членов всей команды бывает достижимо то, что недостижимо для каждого в отдельности.

Относительно корпоративной подготовки наставников, реализация проектно-целевого подхода может быть осуществлена при выполнении группой наставников одного и того же проекта, направленного на подготовку и адаптацию новых сотрудников. Данное обстоятельство является очень

важным для корпоративной подготовки самих наставников, так как им приходится в своей наставнической деятельности руководить командными проектами начинающих специалистов, в которых каждый из них выполняет чётко отведённую ему роль: разрабатывает экономическую сторону проекта, занимается проектировочной деятельностью, выполняет его техническую сторону, разрабатывает технологию решения поставленной задачи, осуществляет технический перевод проекта на иностранный язык и т.д.

Проектный подход, заложенный в основу корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства, обеспечивает своевременное экономически целесообразное обновление их интеллектуального потенциала в соответствии не только с изменениями в технике и технологиях предприятия, но и нововведениями в области инженерной педагогики; вырабатывает командный характер решения социально-экономических и психолого-педагогических проблем с использованием актуальных знаний и компетенций; способствует максимальному раскрытию потенциальных возможностей наставников; обеспечивает преемственность института наставничества; способствует разработке инструментария управления качеством корпоративного обучения.

Следовательно, концептуальная идея исследования заключается в обосновании необходимости корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства, способных передавать не только профессиональные знания и опыт молодым специалистам, но и переводить всю систему корпоративного обучения предприятия на качественно новый уровень, обеспечивая устойчивые эффекты личностного и профессионального развития своих сотрудников. Встроенность процесса непрерывной корпоративной подготовки специалистов технического профиля в процесс осуществления их наставнической деятельности, в которой происходит совершенствование и интеграция их профессиональных и межпрофессиональных компетенций в соответствии с требованиями современного производства, представляет собой интегральное качество современной обучающейся организации и является гарантом повышения качества других ее подсистем.

Идея реализации интегративного, деятельностного и проектного подходов в корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства обеспечивает системную целостность всего процесса корпоративного обучения. Сущность интегративного подхода, заложенного в основу корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства, заключается в интеграции двух видов деятельности – профессиональной и наставнической; двух процессов – процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля и их подготовки к осуществлению наставнической деятельности; интеграции

субъектов предприятия в процессе реализации корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; интеграции организационно-структурного, содержательного и процессуального компонентов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства. Деятельностный подход в контексте данного исследования, направлен на корпоративную подготовку наставников, способных не только овладевать конкретными способами деятельности для передачи опыта своей профессиональной деятельности молодым специалистам, но и обладающих межпрофессиональными компетенциями для сознательного и ответственного управления как своими изменениями в профессиональном совершенствовании, так и решения психолого-педагогических и организационно-методических задач корпоративного обучения молодого персонала с учетом специфики конкретного предприятия, обеспечивая, тем самым, его экономическую эффективность и конкурентоспособность. Реализация проектного подхода в процессе корпоративной подготовки наставников, включающей теоретические и методические положения педагогики, психологии и инженерной педагогики, способствует научно-методической организации процесса управления наставниками предприятия командными проектами молодых специалистов, направленными на решение стратегических задач обучающейся организации и перевода его на уровень инновационного развития.

### **1.3 Принципы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности**

Быстрые темпы научно-технического обновления производства и связанный с этим лавинообразный среднегодовой прирост новых знаний в сфере производства, необходимый для внедрения и эксплуатации нового оборудования, не могут быть решены одними только вузовскими программами подготовки, которые не в состоянии учесть все тенденции постоянно обновляющейся технической и технологической составляющей современного инновационного производства. Тотальный дефицит квалифицированных молодых кадров актуализирует проблему подготовки наставников предприятий, обладающих высоким уровнем сформированности профессиональных, общекультурных и специальных компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства, то есть способных добывать, приумножать и своевременно передавать молодым специалистам предприятия необходимые для его устойчивого развития профессиональные знания.

Проблемами наставничества, обучения и воспитания молодых рабочих занимались такие исследователи как: В. Архипенко, С.Я. Батышев, А.С.

Батышев, А.Г. Вершловский, А.А. Вайсбург, С.И. Крамаренко, Э. Кравцова, М.И. Махмутов, Н.А. Неприимерова, П.Н.Осипов, Н.М. Таланчук, В.И. Филатов, А.И.Ходаков и др. Однако существенная роль в разработке теоретико-методологических основ психолого-педагогической подготовки наставников принадлежит А.С. Батышеву, исследования которого посвящены разработке содержания педагогической деятельности наставников в различных ее формах. А.С. Батышевым были выделены такие проблемы как: педагогические условия повышения эффективности профессионального обучения и воспитания молодых специалистов; система самообразования наставников; комплексный подход к воспитанию в процессе производственной деятельности; педагогические основы достижения единства обучения, воспитания и развития в процессе профессиональной деятельности; формирование активной социальной позиции молодых специалистов в трудовом коллективе; становление молодого специалиста в системе наставничества и пути его воспитания, взаимодействие между педагогической теорией и практикой наставничества и др. В связи с этим особую ценность для нашего исследования представляют принципы наставничества, предложенные А.С. Батышевым, так как он рассматривает наставничество как комплексную педагогическую систему, где каждый элемент этой системы выполняет как общие функции, характерные для многих других элементов системы, так и специфические, свойственные только данному элементу, которые составляют сущность наставничества [5].

Используя целостный подход к разработке педагогических принципов наставничества, А.С. Батышев выделяет следующие:

- принцип коммунистической целеустремлённости и партийности, предполагающий обусловленность всех видов педагогической деятельности (воспитания, образования и обучения молодых рабочих) классовым интересам социалистического общества по формированию всесторонне развитой личности;

- принцип системности педагогической деятельности, предполагающий системный учёт и координацию всех воспитательных факторов;

- принцип перспективной направленности педагогических воздействий, предполагающий, опережающий характер педагогической деятельности для прогнозирования различных проявлений в развитии и формировании личности молодого рабочего;

- принцип единства, согласованности и преемственности всех педагогических воздействий, предполагающий чёткое и гибкое согласование целей, задач, содержания, применяемых форм, методов и средств воздействия всех членов трудового коллектива (администрация, партийная, профсоюзная и комсомольская организация, совет наставников)

- принцип непрерывного повышения профессионального, педагогического и образовательного уровня, предполагающий разработку дифференцированной ступенчатой системы подготовки и повышения квалификации наставников с учётом их образовательного и профессионального уровня, уровня педагогической подготовки и т.д.



- принцип единства в формировании сознания и поведения, предполагающий формирование сознания и привычек правильного поведения молодых рабочих;

- принцип высокого социального статуса, предполагающий периодическое моральное и материальное поощрение и предоставление особых привилегий (дополнительных отпусков, внеочередного улучшения жилищных условий) наставникам и молодым рабочим;

- принцип педагогизации среды, предполагающий педагогически целесообразную гармонизацию условий педагогической деятельности как наставников, так и молодых рабочих;

- принцип соответствия содержания педагогической деятельности наставников требованиям современного производства, предполагающий связь целей и содержания воспитательной работы с молодыми рабочими с жизнью современного общества, деятельностью предприятия;

- принцип структурного единства содержания педагогической деятельности наставников на различных уровнях, предполагающий структурное единство содержания процессов воспитания, образования и самосовершенствования в педагогической деятельности наставников на данных уровнях;

- принцип влияния материального производства на структурные элементы содержания педагогической деятельности наставников, предполагающий, необходимость планирования развития профессионально-направленной личности и повышения профессиональной подготовленности молодого рабочего;

- принцип единства содержательной и процессуальной сторон педагогической деятельности, предполагающий, руководство наставничеством на научной основе с учётом уровней квалификации рабочих;

- принцип активного включения молодых рабочих в трудовой процесс и общественную работу, предполагающий широкое привлечение молодых рабочих к общественной работе (участие в работе профсоюзной и комсомольской организаций, конференциях и мероприятиях разного уровня) для содействия процессу их адаптации;

- принцип непрерывности педагогических воздействий, предполагающий её достижение на основе анализа прошлого и современного опыта работы наставников, перспективного планирования и согласованности.

Данные принципы лежат в основе методологии наставничества советского периода, которая основывалась на идеологии коммунистической партии, ориентированной на единство идейно-политического, нравственного и трудового воспитания молодежи. Современное же наставничество в отличие от наставничества советского периода характеризуется тем, что ее освоение и внедрение носит фрагментарный характер и не основано на его комплексном теоретико-методологическом и научно-методическом обеспечении, так как переход к рыночным отношениям, смена профессиональных приоритетов и ценностей, приостановка деятельности

крупных заводов и предприятий в 90-е годы повлекли за собой массовое сокращение рабочих и специалистов. В результате этих реформ наставничество как форма корпоративного обучения молодых работников перестала существовать, и ее изучение было прервано.

Следовательно, при выявлении и обосновании принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства нами также были проанализированы современные исследования, посвященные проблеме корпоративного обучения и внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля, для учета современного состояния исследуемой проблемы.

Конструктивный пересмотр организационно-методических вопросов корпоративной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов технического профиля включает как обучающие, так и воспитательные аспекты. В связи с этим, особого внимания заслуживает исследование С.Ф. Бродского, посвященное разработке методики внутрифирменного производственного обучения персонала, в котором он определяет общие и специфические принципы. К общим принципам производственного обучения он относит следующие: гуманистической, демократической направленности; научности; связи теории с практикой; систематичности и последовательности; сознательности и активности; наглядности обучения; доступности обучения; воспитывающего и развивающего обучения; преемственности. В качестве специфических принципов им выделены следующие: непрерывности, органического соединения профессиональной подготовки с производительным трудом, приближения учебного процесса к задачам производственной деятельности обучающихся, обучение через профессиональную деятельность [13].

В.И. Петлин при проектировании авторской модели внутрифирменной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ядерно-опасных производств руководствуется следующими принципами теории и управления социальными системами: осознанной целенаправленности и целесообразности; единства процессов связи и управления (принцип обратной связи); оптимальности; надежности и гибкости; единства управления качеством функционирования системы (обеспечение качества) и качеством развития системы (повышения качества), реализация целостной совокупности функций управления начиная от целеполагания и заканчивая контрольно-оценочной деятельностью [79].

Однако, на наш взгляд, при проектировании модели корпоративной подготовки специалиста технического профиля следует учитывать то, что в условиях современного производства из узконаправленного он должен превращаться не просто в специалиста широкого профиля, способного управлять группами родственных по принципу работы профессий, а в квалифицированного специалиста, совмещающего деятельность исследователя, проектировщика, организатора, так и наставника,

обладающего психолого-педагогической компетенцией для своевременной передачи накопленного профессионального опыта молодому поколению.

В исследовании О.А. Богачева на основе анализа отечественного опыта советского периода и современного российского и зарубежного опыта сформулированы следующие принципы внутрифирменной профессиональной подготовки работников на современном предприятии:

1. Принцип сочетания организационно-педагогических и экономических факторов при формировании содержания обучения, его реализации, оценке результатов и эффективности.

2. Принцип корпоративности, направленный в первую очередь на финансово-экономическое и организационное обеспечение обучения.

3. Принцип органичного (а не ограниченного) вмешательства государства во внутрифирменное обучение в рамках отраслевой системы подготовки кадров.

4. Принцип партнерства, направленный на обеспечение интересов работодателя и работника.

5. Принцип соотношения знаний, умений и опыта одного работника и совокупных знаний и опыта предприятия.

6. Принцип объект-субъектных отношений организации и работника в области управления знаниями с учетом существования процедуры выбора.

7. Принцип свободного и своевременного обмена информацией и знаниями как по горизонтали, так и по вертикали.

8. Принцип определения» работодателем содержания, а при необходимости- технологий, форм, методов и средств обучения, с учетом достаточности.

9. Принцип совместной ответственности работодателя и работника за результаты обучения.

Предложенные исследователем принципы взаимосвязаны, во многом вытекают друг из друга и не исчерпывают все особенности этой формы организации обучения работников [10].

Опираясь на рассмотренные принципы современных исследователей, занимающихся проблемами внутрифирменной подготовки специалистов, можно констатировать, что в них не раскрыты закономерности и принципы корпоративной подготовки специалистов технического профиля именно к осуществлению наставнической деятельности, которая в современных условиях вновь возрождает свои традиции и становится нормой социально-педагогического воздействия на молодых специалистов и рабочих предприятия, стабильной системой передачи им корпоративных традиций и ценностей предприятия, то есть такой системой, которая способствует педагогическому целенаправленному воздействию наставников на молодых работников.

В современных условиях обновление информационной составляющей производственного процесса приводит к тому, что более половины объема профессиональных знаний специалист вынужден получать непосредственно на предприятии после окончания профессионального учебного заведения. Возвращение современных предприятий к наставничеству как к форме

корпоративного обучения молодых специалистов на предприятии свидетельствует о потребности общества в этом движении, так как данная потребность не смогла быть удовлетворена другими социальными институтами. Однако следует отметить что, несмотря на то, что наставничество рассматривается одним из действенных механизмов работы с молодыми специалистами в условиях кризиса и вернулось к своему возрождению, его методологический инструментарий требует пересмотра в связи с новыми требованиями к корпоративной подготовке специалиста технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства.

В идеальных условиях современное предприятие должно постоянно находиться в состоянии систематического обновления для освоения инновационных технологий и создания конкурентоспособной продукции, где его управляющий персонал и кадры подлежат мобильному обновлению и перспективному обучению. В этих условиях наблюдается постепенное стирание границ между производственной и образовательной функцией с последующим вынужденным освоением ими функций, которые ранее не были им свойственны.

Предотвращение негативных последствий процессов разделения образовательных и производственных систем требует разработки соответствующих принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства. Принципы обучения не создаются произвольно, они разрабатываются на основе закономерностей развития самого процесса корпоративной подготовки. Следовательно, при обосновании принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности нами были выявлены закономерности ее развития на основе анализа связей процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности с более широкими общественными процессами и условиями; связей между процессами корпоративной подготовки специалистов технического профиля и их подготовки к осуществлению наставнической деятельности; связей внутри процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; связей между задачами, содержанием, методами, средствами и формами организации корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности.

На основе анализа данных связей и опыта практической деятельности нами была установлена *социально-экономическая закономерность* о том, что непрерывность процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности обусловлена меняющимися производственными реалиями, модернизацией технологических процессов, внедрением и использованием новейших научно-технических достижений в условиях инновационного

производства, которые расширяют сферу обслуживания и совмещения профессий специалиста технического профиля, что требует его дообучения на производстве с привлечением наставнического корпуса. Данная закономерность определяет новое смысловое содержание *социально-педагогических закономерностей* развития данного процесса:

- преемственность достигается при условии готовности субъектов предприятия к формированию образовательно-воспитательного пространства обучающейся организации. Преемственность наставнического корпуса может быть обеспечена только в условиях образовательно-воспитательного пространства предприятия, обеспечивающего ему адаптивность к внешней среде (ее потенциальным изменениям), высокую степень сплоченности персонала и идентичность культуры организации, толерантность к новым идеям и видам деятельности. Обучающейся организацией можно назвать ту организацию, которая создает условия для обучения и развития всех сотрудников, находится в процессе постоянного самосовершенствования, формируя коллективное знание, представляющее собой значимый интеллектуальный ресурс организации, способной обеспечить ее успешное стратегическое развитие;

- целостность обеспечивается при единстве процесса корпоративной подготовки специалистов предприятия и процесса их подготовки к осуществлению наставнической деятельности. Закономерная взаимосвязь между этапами профессионального становления специалистов технического профиля и становления их как наставников способствует непрерывному совершенствованию не только профессиональных, но межпрофессиональных компетенций для осуществления эффективной наставнической деятельности;

- эффективность процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности обеспечивается при интеграции двух видов деятельности специалиста предприятия – профессиональной и наставнической. Единство профессиональной и наставнической деятельности специалистов предприятия способствует непрерывному и систематическому совершенствованию их профессиональных, психолого-педагогических и методических компетенций в соответствии с требованиями современного производства для более продуктивного обучения молодых специалистов предприятия;

- продуктивность процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности обеспечивается при единстве организационно-структурного, содержательного и учебно-методического обеспечения, способствующего непрерывности данного процесса и преемственности института наставничества современных предприятий.

Концепция может получить право быть основополагающей только в том случае, если она вскрывает и объединяет собой такие процессы и механизмы, которые являются изоморфными для различных классов изучаемых явлений. Для изучения всех явлений и их упорядочивания

необходим своеобразный «концептуальный мост», который возможен лишь при выделении системообразующего фактора, детерминирующего поведение всей системы. В рамках нашего исследования такими системообразующими регуляторными нормами выступают педагогические принципы, универсальность которых доказывается тем, что они лежат в основе не только корпоративной подготовки специалистов технического профиля, но и в основе их подготовки к осуществлению эффективной наставнической деятельности:

- *интеграции производственной и педагогической деятельности*, предполагающий взаимодействие субъектов предприятия, направленное на преодоление факторов, сдерживающих развитие и совершенствование компетенций специалистов, необходимых для эффективного осуществления наставнической деятельности и обеспечения преемственности ее корпуса. Выбор данного принципа обусловлен тем, что несоответствие между требованиями современного производства усилить психолого-педагогическую составляющую наставнической деятельности и неготовностью самих наставников эффективно выполнять эту работу является одним из факторов, сдерживающих социально-профессиональную адаптацию молодого сотрудника предприятия. Исчерпывающим примером игнорирования данного принципа на практике также является разовое и индивидуальное повышение квалификации отдельных наставников для овладения новыми педагогическими технологиями и подходами в их деятельности, по возвращению с которой они сталкиваются с проблемой непонимания своих коллег при попытке применить приобретённые знания в своей наставнической деятельности. В связи с этим необходимы меры по организации корпоративного обучения, направленного на формирование их психолого-педагогической компетенции.

Реализация данного принципа способствует созданию организационно-педагогических и методических условий корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности на предприятии, позволяющих оптимизировать процесс приобретения наставниками не только профессиональных, но и психолого-педагогических компетенций, способствующих аккумуляции коллективного знания предприятия. Такой симбиоз в институте наставничества, состоящем из дополняющих друг друга наставников разного профиля со сформированной психолого-педагогической компетенцией, выступает в качестве технологической находки, оптимизирующей общую структуру корпоративного обучения молодых специалистов предприятия, позволяющей современному наставнику экстраполировать приобретенный профессиональный опыт.

*Механизмом реализации данного принципа* на практике является создание единого образовательно-воспитательного пространства предприятия, способствующего сохранению, приумножению и распространению профессиональных знаний и опыта, а также обеспечению преемственности наставнического корпуса предприятия. Необходимым

условием реализации принципа интеграции производственной и педагогической деятельности является разработка и внедрение учебно-методического обеспечения корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности на предприятии, включающего в себя программы повышения квалификации наставников, учебно-методические пособия, диагностический инструментарий и т.д.;

- *профессиональной диверсификации*, предполагающий возможность выбора наставниками различных траекторий профессионального развития, являющейся действенным механизмом стимулирования его деятельности. Выбор данного принципа обоснован тем, что помимо профессиональных наставник совершенствует психолого-педагогическую и методическую компетенции, что дает возможность выбора дополнительной сферы профессиональной деятельности и совмещения ее с основной: исследователь, научный руководитель дипломного проекта, преподаватель в профильном вузе и т.д. Определение векторов его развития служит действенным механизмом стимулирования его деятельности и придаёт значительную авторитетность и почётность статусу наставника. Данный принцип реализуется на практике через постоянное изучение личности наставника и выработку форм и методов постепенного педагогического воздействия с тем, чтобы обеспечить ей возможность полного раскрытия её профессиональных потенциальных возможностей и динамичного их отражения в его наставнической деятельности.

*Механизм реализации данного принципа* заключается в проведении мониторинга уровней сформированности как профессиональных, так и психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций специалиста технического профиля, начиная с его профессиональной деятельности заканчивая совершенствованием педагогического мастерства в наставнической деятельности.

- *инновационности и традиционности*, предполагающий с одной стороны опору на уже устоявшиеся традиционные идеи, концепции и сложившийся опыт корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, а с другой – постоянное обновление ее содержания и педагогических технологий обучения молодых специалистов в условиях современного образовательно-воспитательного пространства предприятия. Выбор данного принципа обусловлен тем обстоятельством, что приверженность наставников только традиционным методам обучения, носящим, как правило, репродуктивный характер, не ориентирует молодых специалистов на постановку и решение творческих задач в условиях обновляющегося производства. Такая недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и технологиях обучения молодых специалистов сдерживают процесс их обучения и адаптации к профессиональной деятельности, что негативно сказывается на решении стратегических задач современного производства.

Следует отметить, что данный принцип приобретает особую актуальность, когда стажёры не в состоянии самостоятельно справиться с профессиональными задачами, так как не бывает абсолютного желания, как поддаваться изменениям, так и сопротивляться им, и в задачи наставника входит изменение отношения молодого специалиста к профессиональной реальности таким образом, чтобы его адаптация носила характер «трансмутации» из профессиональной неуверенности и чувства непригодности в желание профессионального самоутверждения. В связи с этим необходимо вооружать наставников приёмами целенаправленного психолого-педагогического воздействия и обучать инновационным психолого-педагогическим технологиям, позволяющим способствовать социально-профессиональной адаптации молодых сотрудников предприятия. В результате такой корпоративной подготовки наставников предприятие экономит время и минимизирует затраты на обучение молодых кадров.

*Механизм реализации данного принципа* заключается в формировании умений у наставников применять как традиционные, так и инновационные педагогические технологии, способствующие эффективному обучению молодых специалистов предприятия;

- *опережающей подготовки*, предполагающий формирование психолого-педагогической компетенции у студентов технического вуза, молодых специалистов предприятия с целью осуществления их будущей наставнической деятельности. Выбор данного принципа обусловлен тем, что преимущество такого опережающего вхождения в наставническую деятельность заключается в формировании у них корпоративной культуры, положительной мотивации, ценностного отношения к данному виду деятельности, психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций, не заложенных в стандартах ФГОС ВПО для технических специальностей.

*Механизмом реализации данного принципа* является разработка и внедрение сетевой технологии корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности, предполагающей раннее вхождение студентов технического вуза и молодых специалистов предприятия в наставническую деятельность через их участие в роли тьюторов и модераторов форума, что способствует поэтапному формированию их межпрофессиональных компетенций, необходимых им в будущем для эффективного осуществления наставнической деятельности.

- *комплементарного взаимодействия*, предполагающий организованное взаимодействие субъектов предприятия разных квалификаций и уровней с целью повышения суммарного эффекта их совместных усилий для максимального использования потенциальных возможностей имеющихся и новых интеллектуальных ресурсов предприятия в осуществлении эффективной наставнической деятельности.

Выбор данного принципа обоснован тем, что в ходе исследования нами было выявлено следующее: молодые специалисты предприятия нуждаются в профессиональной консультации специалистов разных профилей и



обращаются за помощью к другим наставникам, которые выступают в роли таких консультантов (к примеру, молодого специалиста - инженера-технолога интересует экономическая сторона проекта). Данный принцип приобретает актуальность в связи с постоянно происходящими обновлениями в современном производстве, требующими профессиональной и социальной мобильности сотрудников, их умений работать в команде для коллективного принятия решений и выработке правильной стратегии ориентации в нестандартных профессиональных ситуациях.

Следовательно, *механизмом реализации данного принципа* является совместная разработка и внедрение в производство командных проектов молодых специалистов разной квалификации и уровней под руководством своих непосредственных наставников. На практике данный принцип означает превосходство результата совместных действий членов проектной команды наставников, которые в единичном и самостоятельном своём выражении не могут обеспечить должного уровня решения организационных и методических проблем корпоративной подготовки молодых специалистов. Суть превосходства проектной команды заключается в том, что чем разнообразнее команда, то есть состоит из наставников разных профилей и уровней (технологи, техники, проектировщики, конструкторы, экономисты и т.д.), тем масштабнее результат её работы, так как повышается техническое, технологическое и экономическое решение задач корпоративного обучения молодых специалистов за счёт комбинирования разнородного опыта деятельности, повышающего в сумме конкурентоспособность командного проекта. Такое дополняющее полипрофессиональное взаимодействие молодых специалистов и наставников способствует формированию коллективного знания предприятия.

Неотъемлемым и решающим компонентом системы, инструментом, создающим упорядоченное взаимодействие между всеми другими ее компонентами является ее результат, который можно проследить при отражении содержания представленных нами принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля в содержании их подготовки к осуществлению наставнической деятельности, так как данные процессы взаимосвязаны и взаимозависимы.

|  |   |                    |
|--|---|--------------------|
| <b>корпоративная подготовка</b>          |   |                    |
| <b>специалистов технического профиля</b> | – | <b>наставников</b> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| интеграции производственной и педагогической деятельности | участие всех субъектов предприятия (руководителей, наставников, специалистов, молодых сотрудников) в разработке содержания программ корпоративного обучения, обеспечивающее формирование корпоративной культуры, сплоченность коллектива и толерантность к новым идеям, видам и технологиям обучения. | создание условий в обучающейся организации, позволяющих оптимизировать процесс приобретения наставниками не только профессиональных, но и психолого-педагогических компетенций, способствующих аккумуляции коллективного знания.   |
| Профессиональной диверсификации                           | многоуровневость и вариативность программ корпоративной подготовки, повышения квалификации, реализация которых способствует движению специалиста по векторам профессионального роста как «вверх», «вперед», так и «по горизонтали».   | возможность выбора дополнительной сферы профессиональной деятельности и совмещения ее с основной: специалист в области инженерной педагогики, исследователь, преподаватель в техническом вузе и т.д., являющиеся действенным механизмом стимулирования его наставнической деятельности.  |
| традиционности и инновационности                          | содержание программ корпоративной подготовки специалистов направлено на разработку и внедрение в практическую деятельность предприятия инновационных проектов, выполненных на основе прогрессивных традиционных и инновационных технологий производства.  | владение наставниками лучшими традиционными и инновационными педагогическими технологиями в области инженерной педагогики, ориентирующими молодых специалистов не на репродуктивный характер, а на постановку и решение творческих задач в условиях обновляющегося производства.         |
| Опережающей подготовки                                    | систематическое обновление содержания программ корпоративной подготовки специалистов в соответствии с достижениями в области высоких техник и технологий.   | вовлечение студентов и молодых специалистов в роли тьюторов в процесс внутрифирменного обучения специалистов предприятия, в результате которого формируется их психолого-педагогическая компетенция, необходимая в будущем для осуществления наставнической деятельности на предприятии. |
| комплементарного взаимодействия                           | взаимодействие молодых специалистов технического профиля в процессе корпоративной подготовки со специалистами и рабочими разных квалификаций и уровней для коллективного принятия решений при выполнении командных проектов.  | взаимодействие субъектов предприятия разных квалификаций и уровней с наставниками, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и к другим сферам.   |

**Рис. 2. Отражение принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля в содержании их подготовки к осуществлению наставнической деятельности**

Таким образом, в основу корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства, нами были заложены следующие принципы: интеграции производственной и педагогической деятельности, профессиональной диверсификации, опережающей подготовки, традиционности и инновационности, комплементарного взаимодействия. Критериями выбора предложенных нами принципов явились их адекватность предмету исследования, взаимосвязанность и взаимозависимость, необходимость и достаточность их совокупности, обоснованная тем, что они находятся в согласии с фактами, на базе которых и для объяснения которых данные принципы предложены; обеспечиваются наличием возможности их эмпирического подтверждения; следуют из установленных социально-экономических и социально-педагогических закономерностей, придающих их обоснованию системный характер.

Основным механизмом реализации предложенных нами принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства является интегративный подход, предполагающий интеграцию: 1) двух процессов – процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля и их подготовки к осуществлению наставнической деятельности; 2) двух видов деятельности – профессиональной и наставнической; 3) субъектов предприятия в процессе реализации корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; 4) организационно-структурного, содержательного и процессуального компонентов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности.

#### **1.4 Компетентностная модель 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.

Модель компетенций 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* модели компетенций обладают так называемой «прогностической валидностью» [85]. Это означает, что с помощью модели компетенций можно спрогнозировать, как сотрудники будут выполнять работу, в том числе при изменении профессиональной ситуации. Для построения модели компетенций 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 модели компетенций современного наставника:

- 1) формулирование базовых целей (задач) наставнической деятельности на данном предприятии;
- 2) декомпозиция ключевых задач современного наставника на кластеры «родственных» компетенций;
- 3) формулирование группой экспертов краткого перечня компетенций (не более восьми-десяти компетенций) для каждого кластера;
- 4) формулирование поведенческих индикаторов для каждой компетенции для диагностики уровня их сформированности;
- 5) проведение экспертизы модели компетенций 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 России (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 выбора 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 получает знания, развивает навыки и умения, повышает свой профессиональный уровень и способности; развивает собственную профессиональную карьерную траекторию; учится выстраивать конструктивные отношения с наставником, а через него – и со всей адаптивной средой; приобретает информацию о деятельности предприятия, в котором он работает. Наставник развивает свои деловые качества; повышает свой профессиональный уровень в процессе взаимообучения. Организация, таким образом, повышает культурный и профессиональный уровень подготовки кадров; улучшаются взаимоотношения между сотрудниками; обеспечивается преемственность наставнического корпуса.

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

- со стороны руководства – сокращение периода сроков адаптации и профессиональный рост молодых сотрудников;

- со стороны молодого специалиста – профессиональная адаптация молодого специалиста и оказание ему психологической помощи в этом процессе;

- со стороны наставника – передача профессиональных знаний и опыта, повышение мотивации к профессиональной деятельности и формирование навыков саморазвития.

Для определения мнения наставников и молодых специалистов к проблеме выделения базовых целей (задач) наставнической деятельности нами были проведены интервью и опросы, в которых приняли участие более 150 наставников и молодых специалистов предприятий республики

Татарстан: ОАО «Татнефть», ОАО «Казань-Оргсинтез», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод».

Респондентам были заданы вопросы о современных проблемах наставничества, с которыми они сталкиваются. Среди таких проблем были отмечены такие как: нежелание молодого специалиста или рабочего учиться, его безответственность; полное отсутствие самостоятельности и чрезмерная исполнительность с желанием, прежде всего, угодить; низкий уровень достижений по сравнению с ожидаемыми; карьеризм, равнодушие к профессиональным достижениям; неискренность обучаемого при отчёте о достижениях и результатах; использование наставника для получения различных выгод: для необоснованного карьерного роста, создания конкурентного давления на других обучаемых.

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 карьерному продвижению. Поэтому современный наставник должен иметь соответствующую специальную, психолого-педагогическую, андрагогическую и методическую подготовку. Кроме того, работая со взрослой аудиторией, он должен систематически повышать свою квалификацию по специальным программам с учетом теоретических, научно-методических положений педагогики, психологии и андрагогики.

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

А.Г. Сташенко 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 [97].

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 кластеры компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности на предприятии ОАО «Татнефть»:

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 - молодой рабочий».

На третьем этапе мы использовали экспертный метод для формулирования краткого перечня компетенций (не более восьми-десяти компетенций) для каждого кластера. Для отбора основных, ведущих видов деятельности, обеспечивающих эффективность результата наставнической деятельности, были проведены интервью с руководителями, действующими наставниками и молодыми специалистами с целью получения поведенческих примеров, исследования отличительных характеристик лучших наставников. Мы воспользовались методологией отбора, 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) [84].

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

Некоторые вузы России, такие как 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<br>130501 Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, 130503<br>Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений  | Стандарты третьего поколения<br>130500 Нефтегазовое дело   |
| <b>Виды профессиональной деятельности</b>  |  |
| научно-исследовательская;<br>производственно-технологическая;<br>организационно-управленческая   | производственно-технологическая<br>организационно-управленческая<br>экспериментально-исследовательская<br>проектная деятельность   |
| <b>Профессиональные задачи</b>   |  |
| - участие в фундаментальных и прикладных исследованиях в области создания новых технологий нефтегазового производства (в составе творческого коллектива);<br>- проведение научных исследований по отдельным разделам (этапам, заданиям) темы в соответствии с утвержденными методиками; участие в выполнении экспериментов;<br>- осуществление технического контроля и управление качеством нефтегазовой продукции;<br>- эффективное использование оборудования, соблюдение параметров технологических процессов;<br>- эксплуатация объектов нефтегазового производства, инженерный мониторинг;<br>- проведение наблюдений и | - данного вида деятельности в стандарте не предусмотрено<br><br>- осуществлять технологические процессы строительства, ремонта, реконструкции нефтяных и газовых скважин на суше и на море;<br>- эксплуатировать и обслуживать технологическое оборудование, используемое на производстве;<br><br>-осуществлять промысловый контроль и регулирование извлечение нефти;<br>- собирать и представлять данные для |



|  |   |
|--|---|
| измерений, составление их описания и формулировка выводов; | разработки проектной документации на бурение скважин, добычу нефти и газа;  |
| Данного вида деятельности не предусмотрено                 | -планировать, организовывать и управлять работой первичных производственных предприятий, осуществляющих бурение скважин, промысловый контроль;<br>-документировать процессы планирования, организации и управления работой первичных производственных подразделений предприятий;<br>Проводить регламентированные методиками экспериментальные исследования технологических процессов; |
| Требования к результатам освоения ООП                      |   |
| В терминах знаний, умений, навыков                         | В терминах компетенций  |

**Рис. 3. Сравнительный анализ стандартов второго и третьего поколений**

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.

**Кластер профессиональных компетенций** включает следующие компетенции, характеризующие производственные задачи, выполняемые наставниками и молодыми специалистами: способность применять современные методы исследования структуры и свойств веществ и материалов; 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.

**Кластер общекультурных компетенций** по результатам нашего исследования состоит из нескольких блоков компетенций: коммуникативного, управленческого, корпоративного, исследовательского и иноязычного:

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

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

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

- *блок исследовательских компетенций* включает: 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 к проведению экспериментальных исследований и испытаний нового оборудования; способность применять современные методы исследования структуры и свойств веществ и материалов; способность обрабатывать результаты экспериментальных исследований и испытаний; способность к аналитической деятельности при составлении технических отчетов; готовность к реализации инновационных технологий;

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

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

- *блок психолого-педагогических компетенций*: проявляет терпение и готовность работать с другими людьми; готов помочь ученику в установке целей работы; имеет богатый профессиональный опыт в своей работе; понимает, что в процессе обучения могут быть необходимы изменения, то есть не рассматривает первоначальный план как догму; обладает чувством такта и дипломатичности при работе с другими людьми, которые могут быть из других возрастных и культурных групп; проявляет личную заинтересованность в ученике и помогает ему успешно пройти программу адаптации; помогает подшефному обрести уверенность в себе; организует ясное, открытое двустороннее общение; оказывает поддержку или конструктивную критику при необходимости и помогает совершенствоваться в течение программы; дает ученику информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;

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

- блок коуч-компетенций 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, умение справляться со стрессом, умение конструктивно критиковать и принимать критику; способен помочь молодому специалисту «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы; способен планировать и проектировать профессиональное развитие молодого специалиста; готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.

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 модели компетенций современного наставника должны быть заложены личностные свойства и способности наставника, которые обуславливают возможность формирования компетенций, в связи с чем, необходимо рассмотрение личностных качеств наставника.

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 специалистом. Именно наличие этих качеств следует считать важнейшим признаком профессионализма. К их числу относятся: рефлексивность, гибкость, эмпатичность, коммуникативность, способность к сотрудничеству, эмоциональная привлекательность.

Рефлексивность, как личностное качество, тесно связана с высоким уровнем творчества в профессиональной сфере, с осознанием себя в этой

позиции и оценкой эффективности своей деятельности, с осмыслением ее не только "для себя", но и "для других". Значимость данного качества (по степени важности можно назвать его первым) выражается в том, что оно способствует развитию других личностных качеств, а именно эмпатичности, гибкости. В единстве они обеспечивают активный поиск новых методов взаимодействия, необходимых для формирования проблемно-исследовательского подхода наставника к собственной профессиональной деятельности.

Гибкость - профессионально значимое личностное качество наставника. Динамизм личности наставника объясняется необходимостью выбора средств, форм, приемов коммуникации в зависимости от возрастных особенностей молодых специалистов, их индивидуальных характеристик и уровня образованности. Наставнику следует уметь рассматривать разные варианты влияния на конкретного молодого специалиста или группу, так как подход к решению профессиональной ситуации может быть различным.

Третье профессионально значимое личностное качество наставника в предлагаемом нами перечне - эмпатичность: "постижение эмоционального состояния, проникновение - вчувствование в переживания другого человека".

Важнейшее качество наставника - общительность. Оно формируется, развивается на основе потребности в общении - одной из основных социогенных (социально обусловленных) потребностей человека. Совокупность таких качеств, как рефлексивность, гибкость, эмпатичность, общительность, формируется на основе искреннего интереса к партнеру, к его деятельности, желания работать вместе, принимать участие в общем деле.

И последнее (но не по значимости) в предлагаемом перечне - эмоциональная привлекательность. Внешность воспринимается в комплексе и целостности всех ее признаков. Внимание обращается не только на то, что говорит наставник, но и на внешнее выражение чувств в мимических и пантомимических движениях. Всем манерам эмоционально привлекательного наставника присуща одна общая черта - это соблюдение такта, который включает в себя повышенную чуткость к окружающим и умение найти такую форму общения с другой личностью, которая позволила бы сохранить обоим личное достоинство.

Представляется, что в данной совокупности профессионально значимых личностных качеств наставника существует некоторая иерархичность: основная смысловая нагрузка ложится на рефлексивность, воплощением которой в поведении личности становятся эмпатичность и гибкость. Общительность, способность к сотрудничеству, эмоциональная привлекательность тоже важны, но имеют подчиненное значение. Образуется своего рода комплекс профессионально значимых личностных качеств, который условно можно назвать коммуникативным, в котором такие качества, как рефлексивность, эмпатичность и гибкость, придают ему ярко выраженную гуманистическую направленность.

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 раскладка поведенческих индикаторов, приведенная в Приложении, пример которых для коуч-компетенций показан на рисунке 4.

|   | Компетенция   | Поведенческий индикатор  |
|---|---|--|
| 1 | Готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного;  | Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с подшефным.<br>Приспосабливает форму представления информации его потребностям  |
| 2 | Способен помочь ученику 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.<br>Убедительно излагает собственную точку зрения.<br>Знает способы снятия стресса.<br>Аргументированно критикует подшефного и обучает его этому. |
| 3 | Способен помочь молодому специалисту «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы;  | Делится опытом и информацией<br>Для достижения желаемых результатов адаптирует и развивает аргументы.<br>Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в общую работу.                      |
| 4 | Способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего воспитанника;   | Использует знание сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды.<br>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.<br>Выявляет и использует взгляды коллег для развития контраргументов или новых позиций.                                   |

**Рис. 4. Поведенческие индикаторы коуч-компетенций**

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

| Кластеры компетенций |                     |  |
|----------------------|---------------------|--|
| Общепрофессиональные | Общекультурные      | Специальные, необходимые для осуществления наставнической деятельности |
| Блок                 | Блок управленческих | Блок психолого-  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>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 оборудования;</li> <li>- готовность к проектной деятельности по разработке новых технологических решений и др.</li> </ul> | <p><b>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 различных сферах производственной и общественной жизни;</li> <li>- знание культурных норм и ограничений в общении, традиций, этикета в сфере общения и др.</li> </ul> <p><b>Блок иноязычной компетенции:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность получать и передавать информацию на иностранном языке;</li> <li>- готовность совершенствовать знание иностранного языка и др.</li> </ul> | <p><b>педагогических компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готов помочь молодому специалисту в установке целей работы;</li> <li>- помогает молодому специалисту обрести уверенность в себе;</li> <li>- организует ясное, открытое двустороннее общение;</li> <li>- оказывает поддержку или конструктивную критику при необходимости и помогает совершенствоваться в течение программы 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 знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы;</li> <li>- способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего подшефного;</li> <li>- готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.</li> </ul> |
|--|--|---|

**Рис. 5. Модель компетенций современного наставника**

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

Нами было проанализировано большое количество Положений о наставничестве промышленных предприятий. В организациях с давними традициями и развитой корпоративной культурой наставниками иногда 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. На некоторых даже бытует мнение, что само по себе наличие традиций и культуры является достаточным условием для того, чтобы не проводить формального обучения наставников. В тех компаниях, которые впервые вводят систему наставничества, наставниками на первых порах могут становиться 1) добровольцы и/или 2) сотрудники, максимально отвечающие перечисленным выше критериям.

Мы считаем, что наставничество — это не столько прирожденный дар, сколько мастерство, которое можно освоить. Значит, наставников нужно обучать:

- на соответствующих тренингах (внутренних или внешних);
- на курсах повышения квалификации;
- на семинарах по обмену опытом;
- во время встреч наставников с их собственными наставниками.

Безусловно, формирование культуры наставничества — процесс длительный; нужно определенное время, чтобы большинство сотрудников приняли новые ценности.

В связи с этим огромное значение имеет корпоративная подготовка специалистов предприятия, не имеющих педагогического образования, к преподавательской деятельности в системе корпоративного обучения, и 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 организационно-педагогических условий, необходимых для формирования требуемых компетенций и повышения квалификации специалистов предприятий, не имеющих педагогического образования, в области преподавательской деятельности призвано обеспечить должный уровень постановки профессионального обучения персонала в образовательных подразделениях организаций, что отражает социальный заказ общества педагогической науке.



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

### **2.1 Корпоративный университет как инновационная форма подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности**

Анализ состояния и развития науки, техники и технологий на объектах современной экономики с одной стороны, и системы образования – с другой, показывает на все возрастающую роль взаимопроникающего их взаимодействия. Основная проблема, как в подготовке специалистов, так и проведении непосредственно обновления наукоемких производств состоит в недостаточной готовности специалистов к восприятию нововведений, отсутствии у них активной инновационной позиции. В некоторых случаях делается вывод о практической профессиональной непригодности персонала к переобучению, который в течение, например, последних 15 лет вынуждено терял свою профессиональную квалификацию [73]. Однако действительно актуальным становится вопрос, на который не дается ответ: «куда их в таком случае пристроить...». В связи с чем, выявляется необходимость актуализации содержания профессиональной подготовки студентов и переподготовки персонала предприятий, обновления образовательных программ и в целом модернизации образовательных технологий в направлении углубленного взаимодействия высшей школы, производства и науки. При этом необходимо учитывать всю сложность проблемы взаимного влияния образовательной, научной и производственной сфер.

Следует отметить, что современное общество развивается в условиях больших перемен, неустойчивой социально-экономической обстановки и кризисных явлений, в которых само «образовательное учреждение остается в создавшемся кризисном состоянии, в условиях неопределенности и высокой динамичности происходящих процессов» [64]. Актуальным становится не столько проектирование новых педагогических образовательных технологий под существующие требования предприятий-заказчиков кадров или рынка труда, а, сколько создание новых типов образовательно-производственных проектов в рамках инновационного развития современной экономики и интеллекта личности, как непосредственного субъекта общего процесса.

Ярким трендом современной образовательной практики, сближающим ее с потребностями производства, считается корпоративное образование, причиной появления которого стал тот очевидный факт, что существующая за счет государства «традиционная» система профессионального образования и подготовки на сегодняшний день не успевает за реальными потребностями производства и рынка труда. В этом случае альтернатива — корпоративное образование — максимально учитывает требования работодателя и может быть легко приближено к местам расположения и профессиональной деятельности собственных трудовых ресурсов [34].

Понятие или термин «корпорация» происходит от латинского слова «corporatio», что означает объединение, союз или сообщество [75].

Ассоциация менеджеров России дает определение корпоративного образования «как системы внутрифирменного обучения, объединенной единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанной для всех уровней руководителей и специалистов» [36].

В настоящее время корпоративное образование приобретает все большую популярность, с его помощью формируется благоприятный имидж отрасли, развиваются единые корпоративные цели, ценности, стратегические коммуникации, повышается уровень корпоративной культуры. Корпоративность – более широкое понятие. Применительно к корпоративному профессиональному образованию специалистов технического профиля корпоративность рассматривается как принцип, определяющий целостность процесса повышения уровня качества, непрерывности, опережающего характера, диверсификации и организации научно-производственной среды их подготовки.

Корпоративная идеология представляет собой «рационально обособленную систему идей» (К. Мангейм), определяющих развитие вуза-корпорации, а также сознание и поведение его членов. Идеология включает в себя стратегические идеи, касающиеся социокультурной миссии, корпоративной философии университета в целом, которые конкретизируются на разных уровнях: студенты, преподаватели, администрация вуза, институты, факультеты и кафедры. Это могут быть идеалы-цели, базовые представления студентов и преподавателей о коллективе, его формальной и неформальной структуре, о «хорошем» вузе, «идеальном» преподавателе, «идеальном» студенте, «идеальном» ректоре», о способах решения конфликтов, принятия решений, о предпочитаемом стиле общения, мотивах деятельности и др. Корпоративная идеология обязательно должна отражать специфику вуза и включать уникальные идеи, ноу-хау. Одна и та же идеология может быть эффективной в одном вузе и вредной в другом [104].

Как отмечает Е.В. Караман в своем исследовании «Институционализация корпоративного образования в современной России: «Корпоративное образование с точки зрения функционального подхода может быть определено как альтернативная генерализованная социальная функция, направленная на удовлетворение социальных образовательных потребностей в сфере общественного (материального) производства. В более узком смысле, корпоративное образование является формирующимся механизмом осуществления крупными и крупнейшими корпорациями профессионального образования в условиях функционального кризиса, несоответствия корпоративным потребностям отечественной системы образования» [32].

Корпоративное образование может быть определено как система накопления и трансляции (передачи) различного рода знаний: экономических, технологических, производственных, организационных, знаний в области корпоративной культуры, профессионально-этических,

управленческих и других для эффективного достижения поставленных перед корпорацией целей [58].

В настоящее время под *корпоративным образованием* следует понимать процесс профессиональной подготовки будущих специалистов технического профиля в образовательных учреждениях профессионального образования, а также их дальнейшую переподготовку и совершенствование компетенций на предприятии посредством многомерного взаимодействия субъектов образования, науки и производства единой отраслевой направленности. *Целью корпоративного образования* является формирование у *рабочих и специалистов* конкретных компетенций, исходя из требований специальности, стандартов квалификации, занимаемой должности или исполняемой служебной деятельности, у *студентов* – профессиональных и специальных компетенций к будущей профессиональной деятельности.

В свою очередь, корпоративное образование является основной составляющей официальной философии управления предприятием. Формирование таковой является одним из инструментов разработки организационной культуры компании, для которой крайне необходимо обеспечить процесс непрерывного обучения и повышения квалификации работников, позволяющий совершенствовать мотивационные механизмы профессиональной деятельности.

В зарубежной практике корпоративные университеты появились в конце 1980-х годов в связи с глобализацией рынка труда и интеграцией национальных экономических пространств. Крупные западные компании уже не один десяток лет развивают у себя системы корпоративного обучения, располагая в своем штате целыми отделами и департаментами соответствующей специализации. В настоящее время в мире насчитывается около 1200 корпоративных университетов, среди которых самыми признанными являются Университет Тойота, Макдональдс гамбургер университет, Дисней Университет и др. Все они успешно конкурируют с государственными образовательными системами, поскольку лучше адаптируют учебный процесс к характеру и задачам своей производственной деятельности. Так, университет компании «Моторола» содержит более 1000 штатных преподавателей и ведет занятия на 24 языках, имея свои филиалы в 49 странах мира. При этом лишь 10% всех штатных преподавателей имеют опыт работы в обычных университетах [119].

Создание первых российских корпоративных университетов относится к 1999 году, и сейчас такие компании как «Ростелеком», «Северсталь», Группа компаний «Волга-Днепр», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО «ГАЗ», ЗАО «АПРОСА», ОАО «Концерн «Стирол», в компании «Би-Лайн», ОАО «Татнефть» и другие успешно развивают их [31].

Рост интеллектуальной емкости труда, внедрение наукоемких и инновационных технологий повлекли за собой тенденцию углубления специализаций профессий и рост объема необходимых работнику знаний, в связи с чем корпоративное обучение получает значительное

распространение, и организация учебы сотрудников становится выгодным инвестированием.

Оценить российский рынок корпоративного образования пока не представляется возможным, так как он значительно превышает размеры нынешних государственных инвестиций в традиционную систему дополнительного профессионального образования.

В советское время в такой системе корпоративного образования, видимо не было острой необходимости, хотя и тогда существовали и функционировали и небезуспешно, например, заводы-вузсы. Кроме того, также функционировали отраслевые институты при министерствах и ведомствах, и на крупных предприятиях велась подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров, как рабочих, так и специалистов среднего звена путем внутрифирменного обучения.

Необходимо отметить, что на крупных предприятиях были организованы отделы технического обучения, затем отделы подготовки кадров. Положения об этих отделах и центрах разрабатывались и утверждались министерствами и ведомствами, отвечающими за кадровую политику. Этими подразделениями на предприятиях выдавались лицензии или свидетельства на право вести подготовку и повышение квалификации кадров. У многих предприятий для подготовки квалифицированных кадров существовали отраслевые базовые технические училища и даже техникумы.

Как механизм внутрифирменного обучения специалистов технического профиля корпоративное образование позволяет его субъектам:

- обретать компетентность в узкопрофессиональном отношении, то есть получать умения и навыки, необходимые для эффективного исполнения своих прямых служебных обязанностей на уровне требований предприятия;

- понимать смысл и характер своей профессиональной деятельности, а также смысл, характер и направленность коллективных и межличностных отношений, свои роли и перспективы в социальных отношениях и процессах, прямо или опосредованно связанных с профессиональной деятельностью;

- участвовать в формировании и обеспечении устойчивости коллектива, смысл существования и деятельность которого им понятны, и каждая личность чувствует свою сопричастность;

- иметь четко сформулированные и достижимые личностные цели, позволяющие сформировать глубокую внутреннюю мотивацию в отношении своей конкретной профессиональной деятельности в рамках предприятия как средства достижения этих целей;

- осознавать себя как корпоративную личность, тесно связавшую свою жизнь с судьбой предприятия и тем самым стремящуюся к благополучию этой корпорации.

Отсюда Г.Г. Жукова и Е.А. Ахметова выделяют следующие необходимые компоненты корпоративного образования:

1. Узкопрофессиональное обучение, в том числе на рабочем месте (формирование необходимых компетенций).

2. Обеспечение осознанности профессиональной и личностной деятельности путем обучения основам адекватного мышления на конкретной базе этих видов деятельности.

3. Формирование компетенций, позволяющих устойчиво жить и работать в конкретных коллективах, членом которых является субъект корпоративного образования.

4. Обеспечение постановки субъектом корпоративного образования конкретных личностных целей, а также построения планов и программ их неотвратимого достижения, в качестве способа обеспечения глубокой внутренней мотивации субъекта в отношении корпоративной деятельности как средства достижения этих целей.

5. Формирование у субъекта позитивного эмоционального отношения к корпорации, ведущего к глубокой внутренней мотивации в отношении профессиональной и социальной деятельности в интересах корпорации и личности [3].

В связи с вышеизложенным следует отметить, что в настоящее время корпоративный университет приобретает все большую популярность, с его помощью формируется благоприятный имидж отрасли, развиваются единые корпоративные цели, ценности, стратегические коммуникации, повышается уровень корпоративной культуры. Корпоративный университет как новая форма подготовки специалистов технического профиля имеет не только прикладной характер (обучение новым приемам работы и предоставление сведений, необходимых для работы на текущий период), но и стратегический, связанный с бизнес-заданиями. Корпоративный университет имеет более широкие цели, чем просто система внутрифирменной подготовки персонала, которые лежат в отрасли соответствия программ обучения бизнес-заданиям, в области формирования культуры организации, кадрового резерва, оценки эффективности персонала и инвестиций, вложенных в персонал.

Необходимость организации корпоративного университета возникает в процессе развития компании, по мере привлечения к ней нового персонала, который не осведомлен в стратегических целях компании, и поэтому необходимо его ввести в курс дела, приобщить к корпоративной культуре, сформировать определенные профессиональные и психологические знания и навыки.

К примеру, в концепции корпоративной модели профессионального обучения в техническом вузе, в частности в Зеленодольском корпоративном институте (ЗКИ) «Машиностроение» созданы организационные формы допрофессионального, профессионального и постпрофессионального образования по подготовке и переподготовке специалистов для машиностроительного комплекса на основе интеграции образовательных учреждений и предприятий-работодателей.

Основными целями данного корпоративного института являются следующие:

- построение целостной системы многоуровневой подготовки специалистов для предприятий машиностроительной отрасли на основе интеграции образовательных учреждений и предприятий-работодателей, обеспечивающей повышение качества, сокращение сроков подготовки специалистов и закрепление выпускников на предприятиях;

- интенсификация и стимулирование совместных проблемно-ориентированных фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований;

- создание гибкой системы повышения квалификации специалистов предприятий с учетом текущих и прогнозных требований производства.

В качестве задач корпоративного института «Машиностроение» определены следующие: организация профориентационной работы и формирование целевого набора учащихся и студентов; анализ состояния подготовки специалистов НПО, СПО, ВПО для предприятий отрасли; формирование требований к качественной подготовке специалистов НПО, СПО, ВПО; формирование требований к разработке учебных планов и их методическому обеспечению; разработка интегрированных учебных планов непрерывной подготовки специалистов, учебно-методических программных комплексов; разработка индивидуальных учебных планов, обеспечивающих индивидуальную образовательную траекторию; организация всех видов практик для учащихся и студентов; привлечение ведущих специалистов предприятий в учебный процесс; повышение квалификации и переподготовки кадров образовательного учреждения и предприятий соответственно на производстве и в стенах учебного заведения; создание современной лабораторной базы учебного процесса, в том числе и на предприятиях отрасли; оптимизация использования материальных и интеллектуальных ресурсов образовательных учреждений предприятий-работодателей в подготовке квалифицированных кадров для промышленных предприятий региона; выполнение совместных научно-исследовательских и конструкторских работ; проведение республиканских, всероссийских, международных конференций и других мероприятий по обмену опытом в области образования и научных исследований; участие представителей работодателей в работе государственных аттестационных комиссий; использование средств предприятий для дополнительного образования и стажировок студентов института в других учебных заведениях; выполнение студентами старших курсов курсовых и дипломных работ на базе промышленных предприятий города на основе актуальных проблем, нуждающихся в теоретической разработке.

Работа представленного корпоративного института строится на основе двусторонних договоров о партнерстве между членами, предусматривающими проведение работ в области профессионального образования, повышение квалификации и переподготовки кадров, организации совместных научных исследований в соответствии с целями и задачами, изложенными в положении. Для координации текущей

деятельности корпоративного института создается координационный совет из ответственных исполнителей договоров о партнерстве [29].

В строительной отрасли термин «корпоративное образование» применяется не столь широко, так как в данной отрасли произошла дезинтеграция крупных строительных объединений, трестов на средние и мелкие фирмы компании. В инвестиционно-строительном комплексе взаимодействует большое количество участников: отраслевые образовательные учреждения разного уровня; заказчики; подрядчики; инвесторы; кредитные учреждения; производители строительных материалов, изделий и конструкций; государство; региональные и местные власти; кадровый состав организаций и предприятий; риэлторы; оценщики; транспортные организации; страховые компании. Все они имеют свои цели и задачи. Пока в отрасли слабо развиты идеи и ценности корпорации, не полностью сформированы «корпоративная среда», «корпоративное управление», «корпоративная культура», «корпоративное образование».

Одним из примеров корпоративного образования в Татарстане может служить отраслевой кластер на базе Казанского государственного архитектурно-строительного университета, в который входят учреждения среднего и начального профессионального образования. Указанный кластер представляет собой корпоративное объединение или корпорацию, в которой реализуются формы корпоративного образования: получение студентами квалификации строительных рабочих вне сетки базового обучения в профессионально-технических училищах, лицеях и колледжах; повышение квалификации специалистов организаций входящих в систему СПО (саморегулирующихся организаций); получение дополнительной квалификации мастер сухого строительства в учебно-консультационном центре; обучение по программам дополнительного профессионального образования и т.д. Корпоративное образование студентов, преподавателей и представителей строительных организаций продолжается в ходе научно-практических конференций, выставок строительных материалов и техники и т.д. Обучение строительным рабочим профессиям осуществляется в строительном-дорожном лицее № 54 г. Казани, в котором студенты дневного отделения разных факультетов проходят подготовку по следующим специальностям: каменщик, штукатур-маляр, электрогазосварщик, автослесарь. Основное внимание в лицее уделяется освоению практических навыков строительного рабочего, что позволяет сократить продолжительность обучения по программам НПО.

В университете ведется подготовка педагогов профессионального обучения для системы НПО и СПО. Студенты 4 и 5 курсов этой специальности ведут занятия в лицее, повышая свою педагогическую подготовку. Обучаясь и участвуя в реальном педагогическом и воспитательном процессе, они приобретают опыт работы наставника, мастера производственного обучения. В дальнейшем они успешно могут выступать организаторами корпоративного обучения в строительных организациях и предприятиях [37].

Изменяющиеся условия производства и динамично развивающаяся экономика требуют всестороннего участия не только предприятий и учреждений профессионального образования в образовательном процессе, но и исследовательских институтов для формирования и совершенствования профессиональных компетенций у перспективной молодежи. В связи с этим, в рамках данного исследования необходимо отметить опыт совместной работы АГНИ, ОАО «Татнефть» и ТатНИПИнефть, представляющий собой корпоративное объединение по подготовке кадров для нефтяной промышленности в рамках производственно-научно-учебного комплекса, являющихся юридически самостоятельными организациями.

Одной из форм такого корпоративного объединения на договорной основе, состоящего из предприятия, учебных заведений и научно-исследовательского института одной отрасли, является Электронный корпоративный университет (ЭКУ), проект которого получил достойную оценку на республиканском уровне, став победителем VII конкурса «50 лучших инновационных идей для Республики Татарстан» в номинации «Инновации в образовании».

В состав электронного корпоративного университета входят следующие образовательные учреждения Республики Татарстан: Альметьевский государственный нефтяной институт; Казанский федеральный университет; Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева (КАИ); Казанский государственный энергетический университет; Казанский государственный технологический университет им. С.М. Кирова; Камская Государственная Инженерно-Экономическая Академия; Институт Экономики, Управления и Права; ГА ОУ СПО «Альметьевский политехнический техникум»; ГА ОУ СПО «Лениногорский нефтяной техникум»; Управление образования Альметьевского района и г. Альметьевск.

Электронный корпоративный университет, включает в себя комплекс средств информационных и коммуникационных технологий с программно-техническим, организационным и методическим характером.

Созданная с его помощью система позволяет осуществлять интеллектуальное и профессиональное развитие персонала, проводить отбор талантливых специалистов и их адаптацию, обеспечивать сотрудничество с вузами и научно-исследовательскими институтами в области подготовки компетентных специалистов с учетом сложившейся ситуации в Компании и на рынке труда, а также создавать условия для экстраполяции новейших научных разработок в практику профессиональной деятельности. С момента создания Электронного корпоративного университета в нем прошли обучение свыше 5 тысяч человек. В число партнеров ЭКУ вошли свыше 100 предприятий, вузы, ссузы и школы Республики Татарстан, общественная организация «Лига Студентов РТ».

Электронный корпоративный университет предоставляет образовательные ресурсы со свободным доступом всем субъектам данного кластера. Отдел кадров Компании совместно с междисциплинарной



экспертной группой осуществляет мониторинг и оценку содержания учебных программ и учебно-методических материалов дистанционного обучения, представленных на портале Электронного корпоративного университета. Отделы и службы по направлениям своей деятельности осуществляют постоянное обновление размещенных на портале материалов.

Созданы методический и экспертный советы, волонтерское движение — Активисты ЭКУ. Популярность электронного корпоративного университета благодаря его доступности подтверждается тем, что он посещается пользователями из различных городов России, стран СНГ, ближнего и дальнего зарубежья. Самой посещаемой страницей сайта является Курс молодого специалиста, в рамках которого прошли обучение свыше 1500 молодых специалистов Компании, наставниками которых выступили свыше 700 сотрудников из числа опытных специалистов и руководителей ОАО «Татнефть».

Задачами виртуальной обучающей среды Электронного корпоративного университета являются следующие: групповое обучение по специальным программам и курсам; индивидуальное обучение по специальным программам и курсам; самостоятельное изучение предметов, документов и других учебных материалов; проведение видеоконференций, форумов и других дистанционных форм обмена знаниями; тестирование знаний обучающихся и др.

Следует отметить, что в современных условиях дистанционное обучение является удобным, гибким и эффективным методом для изучения разных курсов, так как обладает большим спектром преимуществ, позволяющих обучаться без каких-либо возрастных, географических, образовательных и профессиональных ограничений. Среди главных его преимуществ можно выделить следующие:

- прохождение дистанционного обучения не требует специализированной учебно-материальной базы;
- дистанционное обучение позволяет более рационально использовать время, предотвращать индивидуальные психологические барьеры и получать необходимые знания;
- процесс обучения от шаблонного переходит в индивидуализированный формат, учитывающий личностные и профессиональные особенности обучаемого.

Процесс внедрения дистанционного обучения в Электронном корпоративном университете состоит из следующих этапов:

- утверждается стандарт, регламентирующий процесс внедрения и использования корпоративного учебного портала, а также ответственность лиц, участвующих в бизнес-проекте. После чего проектной командой формируются IT и HR решения по внедрению и использованию системы дистанционного обучения, а также соблюдению всех правил и норм Информационной безопасности;
- проводится тестовое включение системы дистанционного обучения с возможностью саморегистрации в системе;

- производится рассылка через внутренние информационные источники, проводится активный PR системы дистанционного обучения в компании;

- организуется запуск системы дистанционного обучения в локальной Интранет-сети (интеграция с электронной почтой, введение доменной аутентификации пользователей);

- производится запуск системы дистанционного обучения на удаленных площадках, то есть организуется доступ к учебному portalу через Интернет, возможность доступа к учебному portalу из любого удобного для пользователя места, в том числе с домашних компьютеров;

- обеспечивается развитие контента учебного portalа;

- реализуется его интеграция с электронной библиотекой профессиональной литературы;

- формируется и реализуется долгосрочная стратегия использования системы дистанционного обучения в рамках компании;

- создаётся единая система оценки персонала.

Однако помимо перечисленных преимуществ использования системы дистанционного обучения Корпоративного учебного portalа необходимо выделить недостатки для решения возникающих проблем и трудностей, которые, в первую очередь, носят технический и организационный характер. Для решения организационных вопросов необходима, прежде всего, слаженная командная работа локальных координаторов (лиц, ответственных за дистанционное обучение) на местах, способных оперативно решать большинство организационных вопросов и налаживать процесс коммуникации. Для удаленных площадок, не имеющих в начале проекта доступа в локальную сеть, возможности дистанционного обучения могут быть доступными благодаря организации доступа к portalу через Интернет, где каждый зарегистрированный пользователь Корпоративного учебного portalа может иметь доступ к любой обучающей программе в любое удобное время. Кроме возможности обучения на рабочем месте в рабочее время, после согласования с руководителем подразделения, пользователям предоставляется возможность круглосуточного использования учебных ресурсов с домашних компьютеров. В ряде подразделений организуются выделенные рабочие места для возможности посещения portalа и использования его ресурсов.

Структура корпоративного учебного portalа включает как общедоступные, так и закрытые разделы, доступные только для администраторов и проектных групп.

Основные разделы Корпоративного учебного portalа включают в себя: необходимую информацию по настройке portalа и решению возникающих проблем; информацию о расписании очных тренингов и мероприятиях, контактах и т.д.; каталог электронных курсов и тестов, записи видеосеминаров и вебинаров; подраздел «языковой клуб», содержащий полезные материалы для самостоятельного изучения иностранного языка и развития разговорных навыков; рейтинги по итогам дистанционного

обучения и др.; общедоступные нормативные документы, необходимые для организации бизнес процессов; электронную библиотеку по источникам профессиональной литературы); базы данных, информацию о составах проектных групп, тренерах и экспертах, победителях конкурсов и т.д.; информацию о проводимых проектах в рамках обучения и развития персонала компании; «Форумы», материалы обратной связи по электронным курсам и разделам учебного портала; Личные данные, информацию личного кабинета пользователя о курсах и мероприятиях; информацию о проведенных корпоративных мероприятиях, связанных с обучением и развитием; последние записи обратной связи пользователей по различным вопросам и их опросы; опубликованные новости учебного портала в хронологическом порядке.

Наличие портала, предоставляющего широкие возможности обучения и развития субъектов данного кластера, является действенным работающим инструментом, способным обеспечить сотрудников предприятий необходимыми знаниями и возможностями для формирования и развития компетенций. С сотрудниками, обучающимися без достаточной рефлексии, работают Локальные координаторы, внедряющие мотивационные, стимулирующие и прочие организационные меры, поэтому регулярно проводимые на корпоративном учебном портале опросы, несмотря на определённые трудности, всё же свидетельствуют о высоком интересе к данному ресурсу, подчёркивая возможность получать новые современные знания, не покидая своего рабочего места, так как для большинства пользователей электронное обучение является единственным способом обучаться при напряженном ритме работы, оставаясь практически единственным общедоступным коммуникационным средством и способом получения необходимых профессиональных знаний и информации.

Возможность организации дистанционного обучения по определенным направлениям подготовки персонала позволяет существенно оптимизировать затраты компании, сохранив в необходимом объеме возможность обучения и развития сотрудников компании, так как позволяет: самостоятельно планировать программу и график обучения; регулировать, организовывать ход учебного процесса; продуктивно использовать паузы в работе; обучаться без отрыва от основной работы; повышать компетентность, расширять кругозор; общаться, взаимодействовать, обмениваться идеями, знаниями, практическим опытом и т.д. Для кадровых служб она позволяет: получать расписание очных тренингов Корпоративного университета; самостоятельно назначать курсы и тесты сотрудникам своего подразделения; формировать аналитические отчеты по курсам, сотрудникам, срокам и т.д.; просматривать статистику; организовывать массовое обучение на рабочем месте сотрудников; заказывать для разработки определенные электронные курсы и тесты; снижать затраты на обучение сотрудников.

Однако создание конкурентных преимуществ в условиях экономики, основанной на знаниях и ужесточившейся конкуренции, требуют от современных предприятий обеспечения такого корпоративного обучения,

которое отвечало бы запросам не только производственной необходимости, но и способствовало бы постоянному раскрытию потенциала своих кадров - будущих наставников предприятия. В качестве такого действенного механизма корпоративного обучения выступает электронное наставничество, основными преимуществами которого можно назвать следующие: длительность и систематичность осуществления наставнической деятельности; оптимизация материальных и интеллектуальных затрат; создание естественной конкурентной среды за счет транспарентности результатов обучения как молодых кадров, так и наставников; возможность определения главных приоритетов компании; развитие творческого подхода в решении производственных проблем; возможность учета производственных и межпроизводственных связей; коллективное пользование достижениями субъектов корпоративного обучения; накопление, сохранение и приумножение потенциала компании для поддержания его конкурентных преимуществ; обеспечение своевременной коррекции карьерной траектории каждого индивида.

Электронное наставничество, ориентировано на личность, которой оно оказывает помощь в определении её конкретных задач, организации деятельности в достижении поставленных целей. Особенно актуально электронное наставничество в условиях острой нехватки времени и в условиях необходимости совмещения нескольких смежных профессий, когда возникают ситуации, требующие вмешательства двух или более квалифицированных наставников принадлежащих к разным направлениям и специальностям.

Наставничество с применением электронных ресурсов компании позволяет устанавливать такие связи между субъектами корпоративной подготовки, которые самовосполняют свой потенциал через взаимовыгодное сотрудничество, учитывающее интересы как работодателей, так и сотрудников предприятия, позволяя обеим сторонам развиваться в соответствии с их целями и потенциальными возможностями, оптимизируя свои материальные и интеллектуальные затраты и координируя усилия для коррекции карьерной траектории каждого индивида, в полной мере реализуя на практике непреложную истину успешного взаимовыгодного сотрудничества процветающего современного предприятия – от каждого по способностям и каждому по заслугам.

Следует отметить, что для эффективности корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности одного электронного наставничества недостаточно, так как производственные реалии требуют также включения в процесс корпоративной подготовки непосредственного контакта молодого сотрудника с наставником, который в полной мере может передать свой профессиональный опыт, демонстрируя это личным примером, организуя воспитательную беседу, направленную на получение эмоциональной обратной связи. Поэтому в рамках данного исследования сделан акцент на применении комбинированных форм работы наставника с молодыми

сотрудниками, начиная с непосредственного контакта с постепенным переносом сотрудничества в поле электронного взаимодействия и расширением зоны данного сотрудничества до необходимых пределов для профессионального роста молодого сотрудника предприятия.

Эффективное наставничество заключается не столько в передаче готовых способов действий при решении производственных проблем, сколько в научении своих подопечных использовать имеющиеся материальные и интеллектуальные ресурсы для поиска оптимального решения и осознания ими необходимости постоянного совершенствования профессиональных компетенций. Такой подход применим только при рациональном сочетании традиционного наставничества с электронным его образцом, комбинирование которых позволяет более эффективно реализовываться как личностному потенциалу самого обучаемого, так и обучающего. В литературе принято называть такой подход смешанным обучением, но на наш взгляд, целесообразно называть такое обучение именно комбинированным, так как не стихийное смешивание, а оптимальное сочетание того и другого в целесообразной комбинации видов обучения позволяет достигать необходимых эффектов, способствующих максимальному раскрытию имеющегося потенциала субъектов корпоративного обучения для их перехода на качественно новый уровень развития профессионального совершенствования. Применение комбинированного обучения в рамках корпоративного университета предоставляет неограниченные возможности для коллективного пользования достижениями данных субъектов в плане накопления, сохранения, передачи и приумножения потенциала компании для поддержания его конкурентных преимуществ и обеспечения динамики его развития, так как оно предполагает, прежде всего, авторство и прозрачность разработок корпоративного обучения специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности. Таким образом, наставничество в комбинированной форме является не просто передачей профессиональных знаний и инструктажем, а помощью данного индивида другому в совершении значимых переходов на новый уровень его профессионального мастерства, осознанного перехода на новый виток развития его профессионального мышления и сознательности.

Разработка планов обучения, методических материалов, бланков контроля и оценки сотрудников по каждой должности, охватывающих все направления деятельности наставников и их подопечных могут быть незаменимым обучающим материалом самостоятельного обучения начинающих наставников и размещение лучших авторских разработок на электронных информационных стендах, получивших высокую оценку руководящих отделов предприятия, может послужить положительным стимулом как для авторов данных разработок, так и мощным мотиватором для обучающихся наставников. В связи с этим, ведение отдельных рубрик, предусматривающих также курсы обучения профессиональному мастерству, позволивших достичь вершин этого профессионального мастерства данным

авторам также является необходимым видом работы ведения подобных информационных стендов.

Мастерство профессионала заключается в его преемственности, которая сохраняется благодаря предоставлению возможности подопечному превзойти самого мастера, то есть созданию условий для развития потенциального превосходства обучаемого, что может быть достигнуто только при условии публичного признания заслуг обучающего, что и наблюдалось в дорыночный период производства и узнавалось через помещение передовиков производства на доске почёта. Однако в рамках электронного корпоративного университета необходимо протоколировать не только лица, но и их достижения для демонстрации авторитетности и почётности звания наставника, так как не только лица, достигшие определённого статуса, а конкретные их достижения должны являть из себя пример образцов для подрастающего поколения наставников, которые должны осознавать, что способом успешной профессиональной самореализации всегда являлись постоянная работа над собой, над своим профессиональным самосовершенствованием и умение делиться полученными знаниями с другими для общего процветания всех членов коллектива предприятия.

Обобщая материал данного раздела, можно отметить, что корпоративное образование как форма подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности обеспечивает создание, трансферт, внедрение инновационного процесса с хорошо отлаженными обратными связями и, следовательно, возможностью быстрой реакции на любые изменения в сфере новых научных достижений на рынках новых технологий, в сфере изменения потребительского спроса и в сфере инноваций в образовательном процессе. Тесные контакты системы образования и действующего производства, реального бизнеса гарантируют субъектам корпоративной подготовки реальные перспективы карьерного роста; способствуют формированию и совершенствованию их профессиональной компетентности; предоставляют возможность предприятиям на базе Электронного корпоративного университета готовить квалифицированных кадров; стимулируют профессиональный рост наставнического корпуса.

Одним из механизмов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в исследовании выделено электронное наставничество, реализуемое через корпоративный университет. К основным преимуществам электронного наставничества в исследовании отнесены следующие: длительность и систематичность осуществления наставнической деятельности; оптимизация материальных и интеллектуальных затрат; создание естественной конкурентной среды за счет транспарентности результатов обучения как молодых кадров, так и результатов проведения конкурсов профессионального мастерства наставников; возможность определения главных приоритетов компании; развитие творческого подхода в решении

производственных проблем; возможность учета производственных и межпроизводственных связей; коллективное пользование достижениями субъектов корпоративного обучения; накопление, сохранение и приумножение потенциала компании для поддержания её конкурентных преимуществ; обеспечение своевременной коррекции карьерной траектории каждого индивида. Однако в исследовании отмечается, что для эффективности корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности одного электронного наставничества недостаточно, так как производственные реалии требуют также включения в процесс корпоративной подготовки непосредственного контакта молодого сотрудника с наставником, который в полной мере может передать свой профессиональный опыт, демонстрируя это личным примером, организуя воспитательную беседу, направленную на получение эмоциональной обратной связи.

## **2.2 Институт наставничества на предприятии как механизм социально-профессиональной адаптации молодых специалистов**

Организация эффективной системы управления персоналом требует наличия отдельных специалистов или целенаправленных подразделений по профориентационной работе или адаптации начинающих кадров.

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.

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

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.

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

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

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

- *организационно-методическая функция*, предполагающая разработку учебно-методического обеспечения корпоративной подготовки молодых работников предприятия, подготовку наставников, разработку системы мотивации, эффективных методик обучения молодых работников, методических материалов; утверждение «Положения о наставничестве».



- *информационно-консультационная функция*, предполагающая эффективную и систематическую передачу профессиональных знаний и опыта; сохранения и приумножения передового опыта предприятия;

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

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 оно не застрахована 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 их 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.

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 декорацией пустующее пространство, в то время как современные предприятия нуждаются в репликационном ресурсе –

оппонентах, потенциально превосходящих его 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 [88]. 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 застраховывают 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 специалистов 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].

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 [109].

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]. 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.

Следует отметить, что разработка педагогической системы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности не утратила своей актуальности и в наши дни. В качестве факторов, способствующих эффективной корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности на современных

предприятиях России, нами выявлены следующие: организационные (интеграция с профильными вуз и НИИ; разработка профессиональных стандартов; создание корпоративных университетов; формирование института наставничества; создание образовательного пространства предприятий; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения и т.д); психолого-педагогические (систематичность корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; внедрение зарубежных технологий корпоративного обучения; социально-психологическое консультирование работников предприятия; бизнес тренинги; интеграция коучинга с наставничеством; открытость к инновациям и др.); методические (наличие индивидуальных планов подготовки кадрового резерва; осуществление электронного наставничества; дистанционное обучение молодых кадров; научно-методическое обеспечение корпоративного образования; внедрение вариативных программ повышения квалификации специалистов и др.).

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 (М. Холодная, Э. Гельфман).

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 (М.Н. Певзнер и О.М. Зайченко).

3) Личностно-ориентированная модель, концентрирующая внимание на различных аспектах развития творческого подхода к выполнению сотрудником своих профессиональных обязанностей (А.Я. Кибанов).

4) Инновационная модель, ориентирующая процесс корпоративного обучения на инновационный путь, опираясь при этом на банк стандартных решений типовых задач (Т.Ю. Базаров).

5) 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 (А.В. Зевунов).

6) 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 (А.В. Карпов, И.М. Скитяева).

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

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

9) «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.

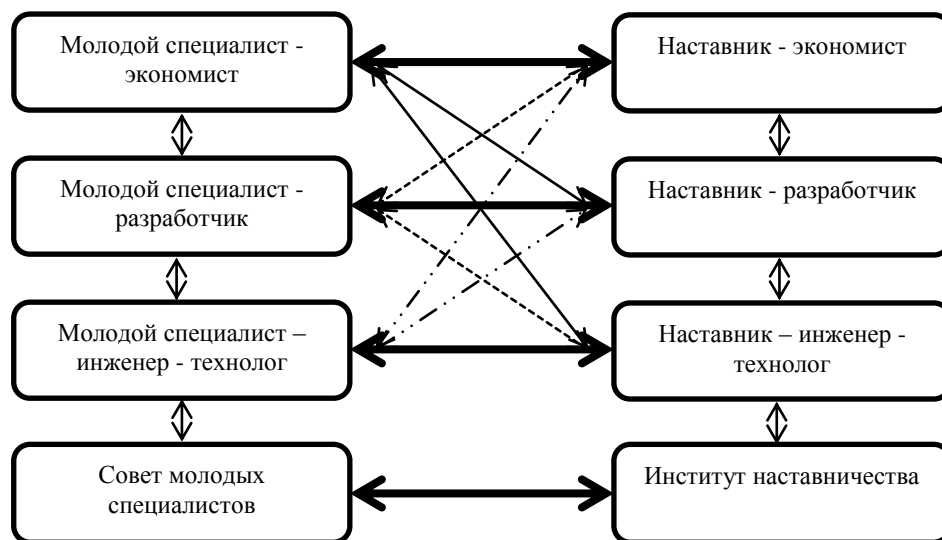
10) Модель «корпоративной конкуренции», направленная на формирование конкурентоспособности сотрудников предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции.

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, позволяющими способствовать решению актуальных задач корпоративной подготовки рабочих и специалистов современного производства, следует отметить их недостатки, выражающиеся, прежде всего, в их направленности на узкопрофессиональное корпоративное обучение; отсутствии включенности наставнического корпуса в процесс корпоративного обучения молодых специалистов; отсутствии механизмов взаимодействия наставников разной квалификации и уровней с молодыми специалистами, способствующих формированию их межпрофессиональных компетенций.

В ходе исследования нами было выявлено, что молодые специалисты нуждаются в профессиональной консультации специалистов разных профилей и обращаются за помощью к другим наставникам, которые выступают в роли таких консультантов. В связи с этим, представленная нами системно-комплементарная модель корпоративного обучения молодых работников предприятия 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). Данная модель приобретает актуальность в связи с постоянно происходящими обновлениями в производстве, требующими профессиональной и социальной

мобильности сотрудников, их умений работать в команде для коллективного принятия решений и выработке правильной стратегии ориентации в нестандартных профессиональных ситуациях.



**Рис 6. Системно-комплементарная модель корпоративного обучения молодых специалистов**

Представленная нами модель позволяет проследить как рост молодого работника, так и наставника с возможностями прохождения ими всех уровней от рабочего и специалиста до будущего руководителя. Системно-комплементарная модель представляет собой объединение в рамках единой модели 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 модели, где проявление и поддержка разнокачественных активностей служит для развития всей системы в целом.

В социологических исследованиях 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

специалистов. Роль социального наставника может исполнять любой индивид, обладающий способностью и готовностью помочь другому. *Квалификационное наставничество* ориентировано на профессиональное сопровождение молодых специалистов в процессе их корпоративного обучения, направленного на получение профессиональной квалификации [2].

Однако согласно представленной нами системно-комплементарной модели корпоративного обучения молодых специалистов данная типологизация нами была дополнена еще и *комплементарным наставничеством*, представляющим собой дополняющее полипрофессиональное 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 видовым 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 оно 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 воспитуемого) и скрытое (когда наставник воздействует на ученика незаметно для второго) [101].

- 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 полипрофессиональное наставничество. Если коллективно-групповое узкопрофессиональное наставничество предполагает групповое наставничество над группой молодых специалистов в рамках их квалификации, то коллективно-групповое полипрофессиональное наставничество, согласно представленной нами системно-комплементарной модели корпоративного обучения молодых работников предприятия, носит профессионально-комплементарный характер взаимодействия наставников разных квалификаций и уровней с молодыми специалистами.

Преимущества перечисленных форм осуществления наставнической деятельности очевидны: оно имеет более широкую направленность, менее теоретизированно, 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-управленческая, социально-педагогическая, информационно-консультационная, коррекционно-реорганизующая функции. 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.

Анализ осуществления современной наставнической деятельности на предприятиях России позволил выделить типы наставничества по видовым (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 системно-комплементарной модели корпоративного обучения молодых специалистов, представляющей собой дополняющее полипрофессиональное взаимодействие данных специалистов и наставников, способствующие формированию коллективного знания и позволяющей проследить как рост молодого работника, так и наставника с возможностями прохождения ими всех уровней от рабочего и специалиста до будущего руководителя.

Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих специалистов предприятия заключается в ситуативном консультировании в процессе профессиональной деятельности,

передаче знаний и опыта начинающим сотрудникам, демонстрации алгоритмов производственного процесса и совместном анализе его результатов. Эффективность реализации перечисленных видов деятельности наставника, в первую очередь, зависит от высокого уровня сформированности его профессиональных, общекультурных и специальных компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности. В связи с этим, нами актуализируется проблема формирования психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций у специалистов технического профиля, не имеющих педагогического образования, для осуществления эффективной наставнической деятельности.

### **2.3. Постобучающее сопровождение корпоративной подготовки молодых специалистов – будущих наставников**

Поиск перспективных специалистов 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 специалистов 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 [110].

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 [61].

Проанализировав модели внутрифирменной подготовки и повышения квалификации, представленные в социологических и педагогических исследованиях, в рамках нашего исследования представляется необходимым рассмотреть основные модели формальной, неформальной и информальной корпоративной подготовки молодых специалистов.

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. [81].

Учитывая типологическую характеристику формального, неформального и неформального образования, предложенную В.М. Полонским, нами выделены и конкретизированы модели формальной, неформальной и неформальной **корпоративной подготовки** молодых специалистов – будущих наставников на основе следующих критериев: подтверждаемость определенным документом и обусловленность требованиями предприятия.

| <p align="center"><b>Модель формальной корпоративной подготовки (обусловленная требованиями предприятия и подтверждаемая определенным документом о завершении обучения)</b></p>  | <p align="center"><b>Модель неформальной корпоративной подготовки (обусловленная требованиями предприятия, не подкрепляемая определенным документом)</b></p>            | <p align="center"><b>Модель неформальной корпоративной подготовки (пост обучающее сопровождение, осуществляемое как на предприятии, так и вне его)</b></p>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- школа молодого специалиста;</li> <li>- повышение квалификации;</li> <li>- профессиональная переподготовка, вызванная производственной необходимостью;</li> <li>- профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации «Менеджер нефтегазового бизнеса»;</li> <li>- MBA и Executive MBA для руководителей высшего звена и кадрового резерва;</li> <li>- школа изучения иностранного языка.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- институт наставничества;</li> <li>- временная ротация;</li> <li>- тренинги;</li> <li>- дистанционное обучение и др.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- совет молодых специалистов;</li> <li>- совет наставников;</li> <li>- школа управления производством для молодых специалистов в возрасте до 33 лет;</li> <li>- сообщества специалистов по профессиональным интересам;</li> <li>- внутрифирменные конференции;</li> <li>- тематические, научно-технические выставки на предприятии;</li> <li>- индивидуальное консультирование и коучинг и др.</li> </ul> |

**Рис. 7. Модели корпоративной подготовки молодых специалистов нефтяной отрасли – будущих наставников**

Представленные в моделях виды формальной, неформальной и неформальной корпоративной подготовки специалистов предприятия – будущих наставников осуществляются в таких формах как:

|  |  |
|--|--|
| <p><b>1. <u>Внутрифирменное</u></b> – осуществляемое как на рабочем месте,</p> | <p><b><u>Внефирменное</u></b> – осуществляемое в специализированных профессионально-</p> |
|--|--|

|   |  |   |
|---|--|---|
| так и с отрывом от проф. деятельности на территории предприятия.  | технических учебных заведениях, в центрах подготовки кадров.   |   |
| <b>2. <u>Обучение на рабочем месте</u></b> , - обучение в процессе профессиональной деятельности работника и осуществляемое посредством наставничества.                     | <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. |   |
| <b>3. <u>Централизованное</u></b> - организуемое на предприятии и финансируемое на уровне корпорации  | <b><u>Децентрализованное</u></b> - организуемое на уровне отдельных структурных подразделений и финансируемое ими самостоятельно   |   |
| <b>4. <u>Долгосрочное</u></b> - долгосрочные проекты как получение второго высшего образования, степени MBA и др.   | <b><u>Краткосрочное</u></b> - обучение сотрудников в ограниченные сроки, связанные с производственной необходимостью   |   |
| <b>5. <u>Фрагментарное</u></b> – не требующее особых инвестиций, не связанное с целями конкретных организаций с прохождением базовой подготовки в центрах.                  | <b><u>Формализованное</u></b> – рассматривается как этап карьеры специалиста и согласуется с потребностями предприятия в ресурсах.   | <b><u>Целевое</u></b> - предполагающее непрерывное обучение в целях решения конкретных актуальных задач предприятия.                                  |
| <b>6. <u>Опережающее</u></b> - ориентированное на перспективные направления работы предприятия, подготовку к работе в других условиях.                                      | <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                 |   |
| <b>7. <u>Традиционное</u></b> - основанное на информации и рационализации и ориентированное на те знания, которые могут пригодиться в будущей профессиональной деятельности | <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.  |   |
| <b>8) <u>Индивидуальное</u></b> - обучающемуся специалисту прикрепляется наиболее квалифицированный наставник или инструктор производственного обучения.                    | <b><u>Бригадное</u></b> - групповое обучение молодых специалистов по 5-10 чел.   | <b><u>Курсовое</u></b> , осуществляемое в образовательном подразделении предприятия, в учебно-курсовых комбинатах или учебных центрах др. предприятий |

**Рис. 8. Формы корпоративного обучения**

Вполне естественно, что любая крупная компания оказывает 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 специалиста. Однако их нежелание растрачиваться 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 молодого специалиста, включающая модули *пост обучающего 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 пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых специалистов включают в себя мероприятия, направленные на отслеживание прироста их компетенций в реальной практической деятельности и формирование индивидуальных программ профессионального развития.

Одной из форм пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки специалистов технического профиля, способствующих дальнейшему 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 специалистов за результаты производственной и научно-исследовательской деятельности.

В целях реализации данных задач Совет молодых специалистов ОАО «Татнефть» организует мероприятия, направленные на оказание помощи молодым специалистам в приобретении навыков исследовательской деятельности, способствующих их карьерному продвижению; оказывает содействие и поддержку молодым специалистам 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. [4].

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» [59]. 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. 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 «Азалия – Юго-Восток» [110].

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

Представленная форма пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых специалистов технического профиля способствует: *в организационном плане:* осуществлению адресной подготовки будущих специалистов к 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 пост обучающего



сопровождения корпоративной подготовки молодых специалистов, направленную на развитие и совершенствование управленческих компетенций молодых специалистов. 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 специалистов предприятий; повышение роли молодых специалистов 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 специалистам, 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, 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 Альметьевского государственного нефтяного института и Альметьевского политехнического техникума.

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 [110].

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 пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых специалистов 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 руководителя такими проектами выступают лучшие наставники, ведущие специалисты, владеющие необходимым спектром компетенций для квалифицированного консультирования подобными командными проектами. 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 пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых специалистов 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 пост тренинговых занятий с целью закрепления полученных на тренинге навыков, создания обучающей среды, в которой сотрудник со временем привыкает находиться. Пост тренинговые 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 специалистов 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 специалисты, 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 специалистов, 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 пост-обучающего сопровождения системы корпоративного обучения молодых специалистов технического профиля способствуют их эффективной подготовке как профессионалов производства и для целостной и качественной их подготовки как наставников необходимы дополнительные формы пост обучающего 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 окончанию стажировки; проведение конкурса «Лучший наставник года».

Таким образом, в процессе корпоративной подготовки молодых специалистов – будущих наставников к условиям современного производства нами были выделены и конкретизированы ее формальные, неформальные и информальные модели:

- формальная модель корпоративной 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 корпоративной подготовки, обусловленная требованиями предприятия, не подкрепляемая определенным документом о завершении обучения (институт наставничества; временная ротация; тренинги, способствующие социально-профессиональной адаптации, формированию корпоративной культуры; дистанционное обучение);

- информальная модель корпоративной подготовки, включающая в себя формы пост обучающего сопровождения, осуществляемого как на предприятии, так и вне его (совет молодых специалистов; школа управления производством для молодых специалистов; сообщества специалистов по профессиональным интересам; внутрифирменные конференции; тематические, научно-технические выставки на предприятии; индивидуальное консультирование и коучинг и др.).

Среди них наиболее распространенными формами пост обучающего сопровождения системы корпоративного обучения молодых специалистов являются:

- организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодых специалистов (Совет молодых специалистов);

- вовлечение молодых специалистов в Школу управления производством, способствующая формированию их управленческих компетенций;

- организация внутрифирменных тематических, научно-технических выставок, выставок достижений науки и техники с целью ознакомления работников с историей предприятия, подразделениями и ее достижениями;

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

- организация конкурсов профессионального мастерства, соревнований молодых рационализаторов;

- создание временных творческих коллективов с целью эффективного использования трудовых ресурсов и творческого потенциала работников, ускорения и внедрения в производство перспективных разработок, изобретений и высокоэффективных рационализаторских предложений.

- организация регулярных пост тренинговых занятий с целью закрепления полученных на тренинге навыков, создания обучающей среды, в которой сотрудник со временем привыкает находиться;

- интерактивные игры, представленные в Электронном корпоративном университете, направленные на социально-профессиональную адаптацию молодых специалистов.

Представленные формы пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки специалистов нефтяной отрасли способствуют их устойчивой мотивации и установок на выбранную профессию; эмоциональной привязанности к результатам труда; активизации их адаптивных способностей; воспитанию нового поколения, ориентированного на потребности инновационной экономики; сохранению преемственности научно-технических и наставнических школ.

#### **2.4 Инновационные и традиционные формы и методы, используемые в зарубежной и отечественной практике корпоративного обучения молодых специалистов 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, обеспечивая его 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 [52].

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 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 [4].

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 [99].

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. [27].

Японский опыт корпоративной подготовки специалистов технического профиля характеризуется следующими закономерностями:

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

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 решение; отказ от жестких планов [60].

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), представляет собой формальную модель корпоративного обучения, так оно подкреплено требованиями производства и получением соответствующего свидетельства или диплома по окончании его курсов;

- *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») представляет собой неформальную модель корпоративного обучения, подкрепляемого требованиями производства без получения определенного свидетельства по его окончании;

- обучение вне работы, которое проводится вне предприятия (консультации со специалистами ресурсных центров; участие на семинарах и конференциях) можно отнести к неформальной модели корпоративного обучения, отвечающего требованиям предприятия;

- самообразование специалистов, можно отнести к неформальной модели, так как оно не подкреплено требованиями предприятия.

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

В настоящее время существуют различные формы и методы, применяемые в зарубежной практике корпоративного обучения молодых специалистов, учитывающие следующие факторы: возраст сотрудника, должность начинающего специалиста, его профессиональный уровень, сферу его профессиональных интересов, деятельность предприятия.

Среди наиболее распространенных форм и методов, используемых в зарубежной практике корпоративного обучения специалистов, 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 [23]. 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 [112]. 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.

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 [98].

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 коммуникабельности, 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.

| № | Методы | Краткая характеристика | Преимущества | Недостатки |
|---|--------|------------------------|--------------|------------|
|---|--------|------------------------|--------------|------------|



|   |                        |   |   |   |
|---|------------------------|---|---|---|
| 1 | Видеообучение          | 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.   | <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 | 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. | <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 самообразовательной компетенции;</li> <li>- слабые возможности формирования поведенческих навыков;</li> <li>- снижение роли личности преподавателя.</li> </ul> |
| 3 | Модульное обучение     | 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.  | <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 типифицированным наиболее часто встречающимся моделями 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 | Рольевая 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 структурировании 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              | 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.   | <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 полипрофессиональных компетенций при разработке проектов в команде, в состав которой входят специалисты разного профиля.</li> </ul>                    |
| 11 | Поведенческое моделирование | 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. Требует 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. | <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              | 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.                                       | <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 реальные 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-трей 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 полипрофессиональным и 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, исключая 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, исключающих 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 личностного 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) | 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. | - способствует быстрой адаптации сотрудника к новому виду деятельности;<br>- предоставляет возможность погрузиться в реальную профессиональную деятельность;<br>- способствует экономичности и простоте использования данного метода. | - требует желания и готовности руководителей делиться своим опытом;<br>- нуждается в создании необходимых условий для объективной оценки обучающимися своих потенциальных возможностей. |
|----|-------------------------|---|---|---|

**Рис. 9. Формы и методы корпоративного обучения, используемые в отечественной и зарубежной практике**

Выявленные в исследовании недостатки рассмотренных как отечественных, так и зарубежных форм и методов корпоративного обучения молодых специалистов 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 специалистов 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, послужившим 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, и предпочтение отдается в основном наставничеству, 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 специалистов



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, коучинг.

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 наставнической деятельности, 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.

## **ГЛАВА III. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ**

### **3.1 Кластерный подход – идеология внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства**

Существуют разные подходы, применяемые к изучению кластеров: от рассматривающих данное понятие с позиций элементов определённой инфраструктуры, исследовательских институтов, взаимосвязанных для создания прибавочной стоимости, действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга, эффективно использующих внутренние ресурсы и способствующих росту конкурентоспособности друг друга до выдвигающих его в качестве интеграционного механизма, обеспечивающего интенсивное развитие образующих его организаций, их социальное партнерство [57, 82, 116].

Опыт развития кластеров в странах Европы показал их ведущую роль в повышении конкурентоспособности регионов и муниципальных образований. Например, в результате кластерного подхода к формированию стратегических планов развития Финляндия занимает первое место в Европе по рейтингу конкурентоспособности. В связи с тем, что Россия в этом рейтинге занимает лишь 70-е место, научный поиск путей формирования стратегии развития регионов и территорий на основе кластерного подхода становится одной из актуальных задач теории и практики управления [116].

Анализ специальной литературы позволил нам выделить ряд условий, которые могут как способствовать, так и препятствовать развитию кластеров.

К позитивным условиям, способствующим развитию кластеров, О.Е. Явоский относит следующее: существование технологической и научной инфраструктур; психологическая готовность населения к кооперации; наличие устойчивой региональной стратегии развития кластеров; возможность успешного применения метода проектного управления; развитие информационных технологий, обеспечивающих обмен информацией между субъектами кластера по поводу потребностей, техники и технологий [116].

К факторам, сдерживающим развитие кластеров автор относит: низкое качество бизнес-климата; низкий уровень развития ассоциативных структур (торговых палат, промышленных ассоциаций), которые не справляются с задачей выработки и продвижения приоритетов и интересов регионального бизнеса; краткосрочный горизонт планирования, так как реальные выгоды от развития кластера появляются только через 5-7 лет.

Анализ специальной литературы позволил автору показать, что образование и развитие кластеров основывается на следующих закономерностях: перспективные конкурентные преимущества создаются не на внешних, а на внутренних рынках; диверсифицированность и инновационность кластера, основывается на его связях с научно-

исследовательскими институтами; объединение ресурсов в перспективные, наукоемкие области хозяйственной деятельности сохраняется при применении стимулирующих механизмов развития.

На основе данного анализа, О.Е. Яворский делает вывод о том, что кластерный подход является действенным инструментом стимулирования развития профессионального образования, которое в конечном итоге реализуется в: привлекательности для молодежи в непрерывном получении образования; быстрой адаптации выпускников профессиональных учебных заведений к условиям производства; повышении устойчивости и конкурентоспособности регионального образования.

Мы частично разделяем эту точку зрения и предлагаем своё рассмотрение данной проблемы заключающееся в следующем.

Формированию качественно новой экономики региона способствуют соответствующий переход подготовки специалистов на качественно новый уровень позволяющий выводить её в режим стабильного, устойчивого развития. Однако, анализ современного состояния региональной системы внутрифирменного обучения позволяет выделить следующую общую проблему – отсутствие устойчивой связи образовательных учреждений с производственным и научным секторами, влекущее за собой слабое привлечение субъектов интегрированной системы «образование – наука – производство» к разработке инновационных проектов, способствующих объединению интеллектуальных ресурсов в перспективные, наукоемкие области хозяйственной деятельности не используются для решения задач, связанных с повышением инновационного интеллектуального потенциала региона. Между тем, опыт ряда стран показывает, что наиболее конкурентные позиции региона или страны в экономическом аспекте обеспечиваются улучшением взаимодействия таких сегментов как наука, образование и производство. Подобная интеграция позволяет преодолевать общие проблемы, повышать взаимную конкурентоспособность, снижать транзакционные издержки на внутрифирменную подготовку, включать защитные механизмы при внезапно-возникающих неблагоприятных условиях, а главное выводить экономику региона на экономически-целесообразный инновационный путь развития.

Для решения этих задач необходим синтез синергетических эффектов появляющихся в результате интеграционных процессов между образованием, производством и научным сектором и обеспечивающих необходимую открытость, динамичность управляемость и экономическую целесообразность всей системе внутрифирменного обучения.

В связи с вышесказанным, в данном параграфе рассмотрен процесс внутрифирменного обучения специалистов технического профиля в кластере таких сегментов как наука, образование и производство. Внутрифирменное обучение представляется нам как сложная открытая самоорганизующаяся система, основанная на проектно-целевом подходе, применяемом к изучению процессов самоорганизации в его системе, позволяющая ей самодостраиваться за счёт саморегуляции её внутренних элементов в

интегрированной системе «наука – образование – производство», синергетические эффекты которых позволяют ей решать стратегические цели производства в современных условиях, трансформируя тем самым субъектов внутрифирменного обучения из обычных потребителей образовательных услуг в официальных оппонентов, потенциально превосходящих исходную систему внутрифирменной подготовки.

Характерной особенностью самоорганизующейся системы является ее способность к приобретению устойчивой пространственно-временной и функциональной структуры, которая достигается не только за счет внешнего влияния, но и вследствие внутренних закономерностей исходной системы. Это обусловлено тем обстоятельством, что в любой реально функционирующей системе всегда имеют место флуктуации, и система образования, в этом смысле, не является исключением, так как в образовательном процессе всегда присутствуют элементы «хаоса», где флуктуации значительно влияют на определение целей и задач современного образовательного процесса. Эта позиция объяснима с точки зрения эволюции социализации, которая содержит в себе как детерминистические, так и стохастические элементы, представляющие собой сопряжение необходимости и случайности. В понимании Е.М. Николаевой в повседневной жизни каждого человека происходит как бы «стягивание» общественных связей и отношений в единый «узел» бытия индивида [71]. В этом смысле автор считает, что социализация связана с культивированием человеческих возможностей – в осознании старых, поиске и организации новых, движение которых всегда открыто новым образцам культурной и социальной реальности, новым смыслам и значениям, где вся сложность воздействия общества на человека заключается в том, что, формируя человека, общество создает не только свой образ и подобие, не только субъекта встроенного в мир общественных связей и отношений, но и человека потенциально этот мир превосходящего, способного ему противостоять и изменять его.

В реальной жизни влияние флуктуации можно рассмотреть на примере образовательно-производственных кластеров и научно-образовательно-производственных интегрированных структур. Кластер задает системе целенаправленное поведение, которое упорядочивает взаимодействие элементов, и самодостраивание элемента в нем отождествляется с уже сформированными способами взаимодействия. Отсутствие новых точек роста программирует элементы только на сохранение наличной системы, и обучающийся субъект в процессе внутрифирменного обучения выступает своеобразным пазлом в этой системе, то есть ему не гарантируется жизнеспособность вне кластера.

Интеграция сегментов науки, образования и производства позволяет соединять неограниченную потенциальность элемента с локальной свершенностью, где субъект внутрифирменного обучения является оппонентом, потенциально превосходящим систему и выступает основным ресурсом сохранения исходной системы при влиянии неблагоприятных

внешних воздействий, и, более того, его преобразовательная деятельность способствует устойчивому развитию предприятия в целом. Достижение таких высот связано с рациональным научно-обоснованным способом реализации поставленных целей усвоения знаний и глубокой самореализации субъектов внутрифирменного обучения, обеспечивающими высокую производительность не только учебной и педагогической деятельности, но и стимулирующей эффективность деятельности научной и производственной сфер, главным условием интеграции которых является жизнедеятельность в едином темпомире.

В практике организации процесса внутрифирменного обучения специалистов технического профиля реализация кластерной модели может привести к привыканию субъектов данного процесса к условиям структурированной ситуации, которая, как известно, не порождает механизмов защиты от случайно возникающих негативных факторов. Это объясняется тем обстоятельством, что самодообраивание подсистемы в кластере отождествляется с уже сформированными способами взаимодействия, и выход за пределы кластера, то есть в условия неструктурированной ситуации чреват утратой его жизнеспособности. Жизнеспособность подсистемы зависит от способности к самоорганизации, которая может быть достигнута только в ходе самостоятельного выбора данной подсистемой направления взаимодействия, позволяющего восполнять и самодотравить себя. В связи с этим Г.В. Мухаметзянова и А.Р. Шайдуллина выделяют кластерную модель в качестве сильного внешнего воздействия на подсистему, позволяющую добиться максимального результата в минимально возможные сроки, однако не гарантирующую ей устойчивого развития [65].

Вхождение элемента в макросистему возможно при условии ее «информированности» о структуре системы, но для того, что бы быть полноценным ресурсом для репликации исходной системы, он должен преодолеть структурную неоднородность, которая является средой, побуждающей его к самоизменению. Интеграция науки, образования и производства и является той «благоприятной» средой, предоставляющей возможность процессу внутрифирменного обучения не только создавать резонансное воздействие на обучающегося, но и саморазвиваться как самостоятельная сложноорганизуемая система, повышая тем самым требования к субъектам внутрифирменного обучения и создавая, таким образом, условия «экстремального» вхождения индивида в среду его профессионального самоизменения.

Понятие «экстремальность» в системе образования при исследовании нововведений рассматривает В.Т. Волов, наделяя его специфическим смыслом: для фундаментальной инновации предельность проявляется, прежде всего, в экстремально большом территориальном ее распространении и длительности, а также в экстремально высоких темпах распространения глобальных современных образовательных технологий [17]. Исследователь утверждает, что для прикладных и частных инноваций экстремальность

заключается в создании нестандартных условий в образовательном процессе. Если для учреждений профессионального образования это всевозможные зачеты, экзамены, тестирования и др., связанные с предыдущим изучением материала, и экстремальное состояние обучающегося, в конечном счете, позволяет оценить накопленные знания и умения в процессе обучения и выявить его недостатки, то для субъекта внутрифирменного обучения отмечаются специфические условия, связанные с огромным объемом информации, которая ко всему прочему имеет лавинообразный характер. Процесс внутрифирменного обучения ускоряет как бы все стадии прохождения научения чему-либо, к примеру, если в учреждениях среднего профессионального образования студенты изучали как работает то или иное оборудование, а в учреждении высшего профессионального образования изучали основные принципы его работы с последующим прохождением практики, то на курсах подготовки и переподготовки кадров экстремальность заключается в минимальных периодах времени, отводимых на прохождение учебных курсов, что создает на этом фоне неприятие новой информации, ослабление профессиональных интересов и возникновение психологических барьеров. Следовательно, процесс внутрифирменного обучения, должен быть направлен не только на создание экстремальных условий, но и способов научения своих сотрудников их преодолевать.

Дэвид К. МакКлееланд для определения оперантных мыслей и поведения, причинно связанных с успешным результатом, призывает использовать незавершенные ситуации, так чтобы человек имел возможность генерировать свое поведение, которое в корне отличается от поведения «респондента» в таких тщательно структурированных ситуациях, как тесты – самоотчеты и тесты со множественным выбором, которые требуют выбрать один ответ из нескольких четко определенных альтернативных ответов [130].

В реальной профессиональной деятельности такие структурированные условия случаются редко, и скорее, наилучший прогноз того, что может и будет делать человек – его спонтанное поведение и мысли в условиях неструктурированной ситуации или то, как он вел себя в похожих ситуациях раньше.

Аналогичную точку зрения разделяют В. Ищенко и З. Сазонова, утверждающие, что нам уже сегодня необходимо создать в хаосе многочисленных разнородных фактов мощную флуктуацию, тот самый нарушитель беспорядка, который выделит «точку бифуркации», и с которой может возникнуть множество новых упорядоченных структур – инновационных технических решений [28]. С этих позиций подготовка и переподготовка кадров в системе внутрифирменного обучения, организованная в интегрированной системе «наука – образование – производство», создает необходимые условия для объективных и субъективных возможностей самореализации субъектов внутрифирменного обучения в их образовательной и профессиональной деятельности.

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 идти в ногу с изменениями в производстве [121], а это требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной мобильности кадров.

Все вышеперечисленные моменты позволяют констатировать, что общество и все его подсистемы, включая науку, образование и производство, являются открытыми самоорганизующимися системами, в связи с чем, для анализа их взаимопроникновения и систематизации мы опираемся на синергетический подход, в соответствии с которым из за большого числа взаимодействующих элементов выделяются быстрые и медленные переменные. Принимая во внимание эволюционную динамику внутрифирменного обучения, медленные переменные могут быть охарактеризованы как образовательные процессы, охватывающие длительные сроки времени, то есть фундаментальные и быстрые – прикладные, которые основываются на фундаментальных. Применительно к инновациям, В.Т. Волков подразделяет прикладные - на общегосударственные, региональные и локальные [17]. Иерархия системы внутрифирменного обучения подразумевает взаимодействие организационно-структурных, содержательных, технологических, методических уровней.

Основным отличием сложной системы является то, что её изучение невозможно путём редукции. Упрощение сложной системы возможно только на основе выделения её параметров порядка, которые определяют её характеристики и оказывают основное влияние на направленность развития [20]. Согласованность взаимодействия элементов вышеназванных уровней проявляет себя в масштабе всей системы, так как на её основе обеспечивается её целостность, а её распад на части «приговаривает» систему на ослабление процессов самоорганизации в ней.

Преобладание прикладного характера процесса внутрифирменного обучения причисляет ее к системе, обладающей ограниченной степенью свободы, и, следовательно, соответствующим управлением. В.Т. Волков отмечает, что анализ статистических данных по антропогенным характеристикам в России и за рубежом выявил тенденцию размывания интеллектуальных ресурсов, что свидетельствует о действии принципа детенцентрализации и соответствует философской категории дивергенции. Он отмечает распространение разнообразных образовательных технологий во всем мире, то есть процесс дивергенции продуктов системы образования, где кроме всего прочего, имеет место делегирование части функций от центральных к региональным органам управления образованием.

Поэтому применительно к процессу внутрифирменного обучения в современных условиях, можно констатировать, что здесь мы сталкиваемся с элементами процесса саморегулируемой системы, так как конвергентно-

дивергентные законы эволюции сложных систем придают ей характер устойчивого развития, однако управление со стороны государства пока ещё не готово принять этот вызов полностью. Исходя из этого, устойчивость развития системы внутрифирменного обучения достигается посредством глобальной конвергенции типологических структур системы профессионального образования и науки, и дивергенции результатов этой системы и методов управления ею по всей сфере внутрифирменного образования.

Изучая проблему сопротивления членов организации, которая вступает на новый путь развития, уместным будет обращение внимания на мнение западных ученых, которые высказывают мысль о том, что люди сопротивляются не самим изменениям, а тому, что нужно сделать при переходе, то есть их пугает сам внутренний психологический этап самоизменений [118].

Следовательно, основной задачей субъектов внутрифирменного обучения является организация такого процесса, при котором происходит адаптация внутренних изменений к внешним, где субъекты внутрифирменного обучения осознают целесообразность подобных изменений, ощущают моральную и материальную выгоду и испытывают устойчивый интерес к развитию компании в целом. Изменения в этом процессе, будут уже способствовать не увеличению, а уменьшению проблем всех его субъектов и достижимы они только в тесном взаимодействии науки, образования и производства, так как данный союз позволяет получить более интересный опыт, и его научное обоснование минимизирует негативные последствия.

В связи с вышеизложенным, для изучения процесса внутрифирменного обучения нами выдвигается именно проектно-целевой подход, описанный в первой главе, в соответствии с которым взаимопроникновение функций субъектов внутрифирменного обучения в интегрированной системе «наука – образование – производство» заключается в саморегуляции процесса внутрифирменного обучения при обмене интеллектуальными, информационными и техническими ресурсами для создания инновационных проектов выдвигающих экономику региона на качественно новый уровень. Речь идет о гармонизации и ценностно-ориентационном единстве сотрудников предприятия, способствующих систематическому обновлению содержания, форм, методов и технологий внутрифирменного обучения с учетом стратегических целей предприятия.

Следовательно, процесс внутрифирменного обучения специалистов технического профиля будет эффективным при условии интеграции науки, образования и производства, объединенных в такой кластер, который приведет к взаимопроникновению их функций, созданию соответствующей технологии внутрифирменного обучения на основе глубокого обсуждения универсальных междисциплинарных технологий не только получения, но и создания новых знаний.



Объединение в кластер на тех или иных основаниях формирует не спонтанную концентрацию разнообразных научных, технологических и образовательных инноваций, а определенную систему распространения новых знаний, производственных и образовательных технологий. При этом важнейшим условием эффективной трансформации научных, технико-технологических и педагогических инноваций в производство и создания тем самым его конкурентных преимуществ является формирование сети устойчивых связей между всеми участниками кластера. В Республике Татарстан предпосылками таких связей служат:

- соглашение о государственно-корпоративном партнерстве в области подготовки квалифицированных кадров в рамках образовательного кластера (заключается между правительством в лице отраслевого министерства, Министерством образования и науки РТ, базовыми предприятиями, головным вузом);
- договор на подготовку кадров между заказчиком кадров и образовательным учреждением;
- договор между обучающимся и работодателем;
- устав автономного образовательного учреждения среднего профессионального образования «профессиональный колледж»;
- порядок формирования государственно-корпоративного заказа на подготовку кадров (задания учредителя);
- методика нормативного бюджетного финансирования начального и среднего профессионального образования.

Создание и развитие кластеров должно стать одним из ключевых направлений диверсификации и развития экономики как Российской Федерации в целом, так и Республики Татарстан в частности в условиях рыночной экономики [110].

Особенно важен кластерный подход для вновь осваиваемых территорий добычи нефти и газа на территориях Республики Татарстан, где в едином комплексе на основе использования самых современных техники и технологий должны решаться вопросы и создаваться база нефтеразведочных работ, освоения и разработки месторождений, создания перерабатывающих и смежных производств, инфраструктурных объектов, социального развития территорий.

В рамках образовательных кластеров, обучение специалистов начального, среднего профобразования и высшего образования осуществляется исключительно по заказам предприятий.

В том числе и в вузах уже на начальной стадии обучения студенты должны получать рабочую профессию, так как могут прервать процесс обучения по различным обстоятельствам. Если при этом они уже получили рабочую профессию, их конкурентоспособность на рынке труда становится значительно выше. А при получении высшего образования выпускник, устраивающийся на работу по специальности, должен владеть рабочей профессией для того, чтобы лучше понимать специфику производственного процесса.

В Республике Татарстан на сегодняшний день подписано 14 соглашений о государственно-корпоративном партнерстве в области подготовки кадров в рамках образовательных кластеров, таких как: кластер высоких технологий, кластер машиностроения, кластер энергетики, кластер легкой промышленности, кластер нефтехимии и нефтепереработки, кластер по добыче и транспортировке нефти, агропромышленный кластер и др.

В состав образовательного *кластера высоких технологий* Республики Татарстан входят:

– научно-исследовательские институты: Государственный институт прикладной оптики; НИИ Турбокомпрессор имени Шнеппа, ICL – КПО ВС; ТатНИИнефтемаш; ФГУП «Казанский НИИ радиоэлектроники»; ФГУ «ФТЦРБ»;

– учреждения высшего профессионального образования: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина; Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева;

– учреждения среднего профессионального образования: Казанский электротехникум связи, Альметьевский политехнический техникум, Бугульминский машиностроительный техникум;

– учреждения начального профессионального образования: № 4, 15, 32, 50, 59, 64, 65, 68 и профколледж № 51.

Статус головного вуза *в кластере машиностроения* получил Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева. В его состав также входят Камская государственная инженерно-экономическая академия и Альметьевский государственный нефтяной институт, Казанский авиационный техникум. Среди базовых предприятий можно назвать следующие: ОАО «Казанский завод «Электроприбор»», ОАО «ПО ЕЛАЗ», ОАО «Алнас», ОАО «Радиоприбор», ОАО «Элекон», ОАО «Инновационно-производственный технопарк «Восток» и др.

В состав *кластера энергетики* Республики Татарстан входят: ГОУ ВПО «Казанский государственный энергетический университет», базовые предприятия: ОАО «Татэнерго», «Сетевая компания», «Генерирующая компания», ЗАО «РДУ Татэнерго», завод «Электроприбор». Средняя профессиональная подготовка в кластере энергетики осуществляется в Казанском энергетическом техникуме, начальная – Нижнекамском технологическом колледже, ГОУ НПО №№ 4, 18, 34, 39, 50, 57, 62, 64, 65, 68, 104, 122.

В *кластере легкой промышленности*, а также *нефтехимии и нефтепереработки* головным вузом является Казанский государственный технологический университет (КХТИ), который координирует процесс образования с такими предприятиями, как ОАО «Нижнекамскнефтехим», ОАО «Казанькомпрессормаш», ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Нижнекамскшина» и др. – в области нефтехимии и нефтепереработки, ОАО «Адонис», ОАО «Мелита», ОАО «Обувная Фабрика «Спартак»» и др., в области легкой промышленности.

В состав образовательного кластера по добыче и транспортировке нефти и газа Республики Татарстан входят:

– промышленные предприятия: ОАО «Татнефть», ОАО «Таттрансгаз» и др.;

– научно-исследовательские институты: ТатНИПИнефть, ТатНИИнефтемаш;

– учреждения повышения квалификации и переподготовки кадров: Альметьевский зональный центр межотраслевого регионального центра профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов РТ при Альметьевском государственном нефтяном институте (АЗЦ МРЦПК РТ); Негосударственное образовательное учреждение «Центр подготовки кадров – Татнефть»;

– учреждение высшего профессионального образования Альметьевский государственный нефтяной институт;

– учреждения среднего профессионального образования: Альметьевский политехнический техникум; Лениногорский нефтяной техникум и др.;

– учреждения начального профессионального образования: Альметьевский профессиональный лицей № 65; Лениногорское профессионального училище № 14 и др. [65].

Таким образом, кластерный подход можно рассматривать как одну из новых технологий управления социально-экономическим развитием общества, в том числе и образованием. Кластерный подход способен самым принципиальным образом изменить содержание государственной образовательной политики. В соответствии с ним усилия чиновников от образования должны быть направлены не на поддержку отдельных образовательных учреждений и образовательных подсистем, а на развитие взаимоотношений: между школами и учреждениями профессионального образования, между предприятиями-заказчиками кадров и учебными заведениями, между самими учебными заведениями и органами исполнительной власти и т.д.

### **3.2. Отечественный опыт корпоративной подготовки молодых специалистов – будущих наставников предприятия**

Введение в практику новых технологий, предполагающих быстрое овладение приёмами работы, последовательное и правильное выполнение производственных операций молодым персоналом, возможно только в том случае, если обучение сотрудников предприятий приобретает первостепенное значение, так как выпуск конкурентоспособной продукции и предоставление качественных услуг потребителю возможно только тогда, когда персонал предприятий своевременно и квалифицированно подготовлен.

Осознавая всю важность подготовки персонала, предприятия формируют систему корпоративного обучения, развивают и совершенствуют его обучающую структуру, одной из форм которого, является наставничество.

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.

В связи с этим, проблема корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности представляет собой более широкую задачу, чем её принято понимать в традиционной трактовке, так как она связана с разработкой и внедрением комплексных мер, включающих и работу по привлечению молодежи на предприятия и усилению их мотивации к профессиональной деятельности. Следует отметить, что также недостаточно исследованы вопросы психологии наставничества; отсутствуют данные о нормировании труда наставников; недостаточно освещена в литературе проблема структуры и функций наставничества; не разработана система управления мотивацией наставнического корпуса; не выработана система контроля за осуществлением данного вида деятельности; отсутствуют рекомендации, направленные на создание идеальной модели института наставничества и др. Тем не менее, эффективную систему наставничества способно создать любое предприятие, независимо от штата, формы собственности, направления деятельности.

В свете решения этих проблем несомненный интерес представляет опыт данной работы 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 в последствии 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 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". 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) [18]. 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 [94]. 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.

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, 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.

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 ГОУ 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].

В целях скорейшей социально-профессиональной адаптации и формирования корпоративной культуры молодых работников в ОАО «Татнефть» разработано Положение о наставничестве, основными задачами которого являются следующие:

- приобретение 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.

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.

Кандидатура наставника подбирается непосредственно руководителем стажера совместно с молодежным комитетом и советом молодых

специалистов и утверждается приказом руководителя структурного подразделения или дочернего общества ОАО «Татнефть». Наставник может иметь одновременно не более двух подшефных стажеров. Один раз в квартал 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, 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 [80]. 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 ОАО «Татнефть»; 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 «Татнефть»; 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 рассмотренных 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.

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

Рассмотренные основные методы работы с молодыми специалистами на предприятиях нефтяной отрасли ориентированы на привлечение молодых специалистов, выпускников учреждений высшего профессионального образования и создание при этом всех необходимых условий для раскрытия их профессионального потенциала и эффективного его использования. Самореализация молодежи в большей степени зависит от общественных отношений, целей политики предприятия и средств их достижения, при которых каждым предприятием также откладывается свой уникальный отпечаток политикой по отношению к молодежи и формами работы с перспективными молодыми сотрудниками. Одни предприятия акцентируют внимание на проведении корпоративного обучения молодых работников, другие большее внимание уделяют карьерному росту молодых специалистов, третьи ведут свою работу по организации конкурсов молодежных разработок, но приоритеты в корпоративной молодежной политике, в любом случае, формируются исходя из реальных насущных потребностей молодых специалистов, работающих на предприятии, на основе разработанных специализированных социальных программ, действие которых направлено на совершенствование профессиональной подготовки и карьерный рост молодых специалистов.

Следовательно, процесс корпоративного обучения специалистов технического профиля будет эффективным при условии такой интеграции образования и производства, которая приведет к взаимопроникновению их функций, созданию соответствующей технологии корпоративного обучения, основанной на рефлексивно-диалогическом взаимодействии ее субъектов, позволяющих им максимально использовать свои возможности для развития кадровых ресурсов, залогом сохранения преемственности которых является институт наставничества.

В связи с этим, актуализируется проблема подготовки специалистов технического профиля именно к осуществлению наставнической деятельности, для решения которой представляется необходимым изучение наставничества с позиций явления наделённого многогранностью свойств, в числе которых наиболее существенными являются такие как: цели, направление, подшефный, опыт наставника и жизненный опыт подшефного, обучение и др., находящихся во взаимосвязи и определённых отношениях. Так, например, цели и информация, передаваемая в процессе обучения, связывают субъектов корпоративной подготовки и определяют круг и объём передаваемой и усваиваемой информации. Следовательно, также очевидна связь между другими свойствами, самыми специфическими из которых являются навыки, информация и др.

Выделение существенных и необходимых признаков позволяет определить требования к содержанию корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности: обучение способам передачи опыта, формирование компетенций и развития навыков молодых сотрудников предприятия, обучения способам введения в должность, ускорения процесса вхождения в коллектив, приобщения к корпоративной культуре молодых кадров предприятия.

При подготовке специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности необходимо учитывать воспитательные функции наставничества, заключающиеся в выявлении воспитательных ресурсов развития социальных потребностей будущих специалистов: мотивации будущих специалистов к профессиональной деятельности в регионе и развитию профессионально важных качеств; использовании воспитательных ресурсов социальных институтов региона; совершенствовании процесса реализации воспитательных ресурсов вуза; развитии социально-педагогической компетентности субъектов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; включении будущих наставников в социально значимые виды деятельности; стимулировании наставничества как средства повышения эффективности процесса развития социальных потребностей будущих специалистов.

Корпоративная подготовка наставников может осуществляться в разных формах и предполагать сочетание разных методов (семинары, практические занятия, лекции, деловые игры, дистанционное обучение и т.д.). Однако на большинстве предприятий подготовка наставников ограничивается лишь проведением кратковременных тренингов, процедура проведения которых включает следующие этапы:

- на первом этапе тренинга происходит осознание собственного спроса («Я в роли стажера») и процесса обучения («Как мне передают знания, умения»);

- второй этап – введение понятий «наставничество», «этапы процесса наставничества, «заземление» теоретических основ на практическую деятельность участников тренинга;

- третий – составление участниками группы плана вхождения в должность. Этот документ поможет каждому из них в дальнейшей работе четко понимать цели, задачи обучения, на каком этапе, в какие сроки, какие результаты должен достигнуть стажер;

- четвертый – тренер, являясь наставником, делится своим опытом обучения новичков, соотнося свой практический опыт с теоретическими основами наставничества, используя при этом этапы наставничества;

- пятый этап – вопрос, на который должен найти ответ каждый участник группы, - какими качествами должен обладать наставник и что он должен сделать для того, чтобы стать успешным учителем для новичка.

Такие тренинги не в полной мере раскрывают для начинающего наставника андрагогические, акмеологические, психолого-педагогические и методические аспекты современного наставничества.

Согласно анализу современного состояния наставнической деятельности можно выделить две основные цели корпоративной подготовки наставников: формирование у наставников базовых психолого-педагогических знаний; формирование положительного настроения на процесс наставничества и преподавания в целом. Данные цели конкретизируются в таких задачах, как: знакомство с наставничеством как системой подготовки персонала; формирование положительного отношения к наставничеству и осознанного подхода к роли и преимуществам статуса наставника; знакомство будущих наставников с методикой обучения, освоение методики обучения стажеров; приведение в соответствие имеющихся у будущих наставников профессиональных знаний и навыков с профессиональными стандартами должности; знакомство наставников с программой обучения стажеров и планом вхождения в должность; знакомство с основными приемами преодоления трудностей в процессе обучения: работа по предотвращению возражений и сопротивлений.

Однако, несмотря на то, что накоплен достаточный опыт осуществления наставничества, существуют проблемы, прежде всего связанные с отсутствием методологии корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства; недостаточной разработанностью организационно-педагогических условий для его эффективного осуществления; отсутствием научно-методического обеспечения данного процесса в условиях инновационного производства.

### **3.3 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 [121], 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 [106].

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 [7].

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 специалистов, 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), «шэдоуинг» (наблюдение за процессом работы), «супервизия» (наблюдение за профессиональной деятельностью специалиста и оценка уровня сформированности его компетенций), которые направлены на передачу профессионального опыта и совершенствование профессиональных компетенций молодых сотрудников компаний. Раскроем более подробно данные технологии.

*Шэдоуинг (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 [16].

Выделяют несколько направлений применения данного метода [74]:

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 [105].

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 [91].

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 [74].

Несмотря на некоторую схожесть таких технологий, как коучинг, тьюторинг, менторинг и супервизия, широко используемых в основном 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.

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 (наставничества) в задачи старшего коллеги входит оказание дружеской эмоциональной, консультативной поддержки для способствования 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 [126]. 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 [127]. 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 [122].

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 [125]. 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 [123].

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 [124]). В первом случае деятельность наставника направлена на повышение авторитета протеже в глазах окружающих, а во второй 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 [124].

*Коучинг* в отличие от менторинга (наставничества) направлен на самостоятельный поиск решения проблемы обучаемым под руководством коуча по технологии GROW, заключающейся в направляющих вопросах и активизирующей поисковое мышление обучаемых [52].

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 обучающимся. По данным портала Trainings.ru в 2008 году более трети российских компаний не использовали данный 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 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 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 в 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 [107].

Следует отметить, что в зарубежной практике корпоративной подготовки специалистов 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 наставничество или 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 портала «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 [46].

*Супервизия* представляет собой метод обучения, предполагающий включенный анализ действий обучаемого и обеспечивающий обратную связь с опытным наставником. 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 корпоративного обучения молодых специалистов 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 [30].

Таким образом, в наставнической деятельности при корпоративном обучении молодых специалистов за рубежом используются разнообразные технологии, целью которых является передача профессионального опыта молодым специалистам, совершенствование их профессиональных компетенций и выявление и развитие их потенциала. Эффективной адаптации, становлению и развитию молодого специалиста как профессионала способствует интеграция таких технологий как шэдоуинг (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 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 молодых кадров; расширение возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения молодых кадров; управление системой мотивации наставнического корпуса; совершенствование института наставничества.

В условиях современных российских предприятий недостаточно использовать метод наставничества в чистом виде как он применялся раньше, необходимо его интегрировать с представленными зарубежными технологиями и конструктивно внедрять в отечественную систему корпоративного обучения с учетом сложившихся традиций наставнической деятельности.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщение передового опыта организации наставнического движения советского периода показало, что основное количество работ, посвященных проблеме наставничества, было опубликовано в советский период 1970 – 1985 гг., характеризующимся массовым движением наставничества, представляющего 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. В 90-е годы исследование проблемы наставничества было прервано в связи с переходом к рыночным отношениям, сменой профессиональных приоритетов и ценностей, приостановкой работы крупных предприятий, повлекших за собой массовые сокращения рабочих и специалистов, в связи с чем наставническое движение как средство введения молодых специалистов в профессию перестает 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.

В монографии раскрыта сущность современной наставнической деятельности, заключающаяся в направленности данного вида деятельности на профессиональное воспитание личности молодых работников, развитие их потенциала и передачу им профессионального опыта квалифицированными наставниками предприятия для преодоления молодыми работниками предприятия информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации. Анализ положений о наставничестве современных предприятий России позволил определить функции наставнической деятельности, к которым в монографии отнесены следующие: организационно-управленческая, социально-педагогическая, организационно-методическая, информационно-консультационная, коррекционно-реорганизующая функции.

Однако 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. Уровень и масштабы подготовки и повышения квалификации наставников в условиях инновационного производства недостаточны в силу того, что более половины объема

профессиональных знаний выпускники вынуждены получать непосредственно на предприятиях после окончания профессионального учебного заведения.

Следовательно, в монографии обоснована необходимость корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства, способных передавать не только профессиональные знания и опыт молодым специалистам, но и переводить всю систему корпоративного обучения предприятия на качественно новый уровень, обеспечивая устойчивые эффекты личностного и профессионального развития своих сотрудников. Встроенность процесса непрерывной корпоративной подготовки специалистов технического профиля в процесс осуществления их наставнической деятельности, в которой происходит совершенствование и интеграция их профессиональных и межпрофессиональных компетенций в соответствии с требованиями современного производства, представляет собой интегральное качество современной обучающейся организации и является гарантом повышения качества других ее подсистем. Реализация интегративного, деятельностного и проектного подходов в корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства создает условия для выработки комплексного характера решения задач инновационных и экономически целесообразных преобразований, максимального раскрытия потенциальных возможностей и способностей субъектов корпоративного обучения, основанного на использовании инновационных педагогических технологий в области профессиональной педагогики и наукоёмких прорывных технологий в сфере производства, обеспечивая системную целостность и эффективность всего процесса корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности.

В качестве принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в исследовании обозначены следующие: интеграции производственной и педагогической деятельности, профессиональной диверсификации, инновационности и традиционности, комплементарного взаимодействия, опережающей подготовки, заложенные в основу разработки модели компетенций современного наставника.

Проведённый анализ ФГОС высшего технического профессионального образования позволил прийти к выводу, что высокий уровень профессиональной подготовки, включающий подготовку к производственно-технологической, организационно-управленческой, научно-исследовательской, проектной и эксплуатационной деятельности, не гарантирует молодому специалисту 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 современном предприятии. Соответственно, в монографии представлена компетентностная модель современного наставника, включающая в себя кластеры профессиональных (производственно-технологические, проектно-технические компетенции), общекультурных (корпоративные, исследовательские, коммуникативные, организаторские и иноязычные компетенции) и специальных компетенций, необходимых и достаточных для осуществления эффективной наставнической деятельности (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции).

В монографии утверждается идея о том, что совершенствование системы наставничества тесно связано с созданием образовательно-производственного пространства обучающейся организации, являющимся благоприятным полигоном для корпоративной подготовки молодых работников, позволяющим постоянно им самосовершенствоваться, формировать коллективное знание и обеспечивать успешное стратегическое развитие предприятия в условиях внедрения инновационных технологий, требующих от наставников постоянного прироста их как профессиональных, так и общекультурных компетенций для эффективной подготовки молодых кадров, способных создавать новейшие технические и технологические проекты.

Создание конкурентных преимуществ в условиях экономики, основанной на знаниях и ужесточившейся конкуренции, требуют от современных предприятий обеспечения такого действенного механизма корпоративного обучения, которое способствовало бы постоянному раскрытию потенциала своих кадров - будущих наставников предприятия. Таким механизмом выступает электронное наставничество, реализуемое через корпоративный университет, к основным преимуществам которого можно отнести следующие показатели: длительность и систематичность осуществления наставнической деятельности; оптимизация материальных и интеллектуальных затрат; создание естественной конкурентной среды за счет транспарентности результатов обучения как молодых кадров, так и результатов проведения конкурсов профессионального мастерства наставников; возможность определения главных приоритетов компании; развитие творческого подхода в решении производственных проблем; возможность учета производственных и межпроизводственных связей; коллективное пользование достижениями субъектов корпоративного обучения; накопление, сохранение и приумножение потенциала компании для поддержания её конкурентных преимуществ; обеспечение своевременной коррекции карьерной траектории каждого индивида.

Однако в работе отмечается, что для эффективности корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности одного электронного наставничества недостаточно, так как производственные реалии требуют также включения в процесс корпоративной подготовки непосредственного контакта молодого сотрудника с наставником, который в полной мере может передать свой

профессиональный опыт, демонстрируя это личным примером, организуя воспитательную беседу, направленную на получение эмоциональной обратной связи.

Анализ существующих моделей в теории и практике корпоративного обучения, направленных на решение актуальных задач подготовки рабочих и специалистов современного производства, позволил выявить их недостатки, выражающиеся, прежде всего, в их направленности на узко-профессиональное корпоративное обучение; отсутствию включенности наставнического корпуса в процесс корпоративного обучения молодых работников; отсутствию механизмов взаимодействия наставников разной квалификации и уровней с молодыми работниками, способствующих коллективному принятию решений. В связи с этим в работе представлена системно-комплементарная модель корпоративного обучения молодых работников наставниками предприятия, согласно которой, существующие в практике наставнической деятельности три наиболее широких типа наставничества, как корпоративное, квалификационное и социальное, дополнены комплементарным наставничеством, представляющим собой дополняющее полипрофессиональное взаимодействие молодых работников и наставников, способствующее формированию коллективного знания и позволяющее проследить как рост молодого работника, так и наставника с возможностями прохождения ими всех уровней от рабочего и специалиста до будущего руководителя. По временным характеристикам нами выделены эпизодическое, периодическое и систематическое наставничество. 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 нами выделены такие формы как коллективно-групповое узкопрофессиональное и коллективно-групповое полипрофессиональное наставничество.

Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих специалистов предприятия заключается в производственном обучении, ситуативном консультировании в процессе профессиональной деятельности, передаче знаний и опыта начинающим сотрудникам, раскрытии потенциала их личности, демонстрации алгоритмов производственного процесса и совместном анализе его результатов. Эффективность реализации 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.

Анализ отечественного опыта осуществления наставнической деятельности на современных предприятиях позволяет выявить следующие проблемы: фрагментарность характера освоения и внедрения новой формы наставничества; отсутствие методологии корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической

деятельности в условиях инновационного производства; недостаточность уровня и масштабов подготовки и повышения квалификации наставников; необходимость пересмотра научно-методического обеспечения подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях обновления информационной составляющей производственного процесса.

В качестве факторов, способствующих эффективной корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности на современных предприятиях России, в исследовании определены следующие: организационные (интеграция с профильными вуз и НИИ; разработка профессиональных стандартов; создание корпоративных университетов; формирование института наставничества; создание образовательного пространства предприятий; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения и т.д); психолого-педагогические (формирование психолого-педагогических, методических и коуч компетенций наставников; внедрение зарубежных технологий корпоративного обучения; социально психологическое консультирование; бизнес тренинги; интеграция коучинга с тренингами; открытость к инновациям и др.); методические (разработка индивидуальных планов подготовки кадрового резерва; видеообучение, дистанционное обучение, тренинги, метод проектов, поведенческое моделирование, обучение действием, инструктаж, научно-методическое обеспечение корпоративного образования; организация групповых форм обучения; внедрение вариативных программ повышения квалификации специалистов и др.).

Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности может осуществляться в различных формах и предполагать сочетание разных методов (семинары, практические занятия, лекции, деловые игры, дистанционное обучение и т.д.). Однако на большинстве предприятий подготовка наставников ограничивается лишь проведением кратковременных тренингов, которые не в полной мере раскрывают для начинающего наставника андрагогические, акмеологические, психолого-педагогические и научно-методические аспекты современной наставнической деятельности.

Однако компетенции, необходимые для эффективного осуществления наставнической деятельности формируются не в полной мере в рамках только корпоративной подготовки или на курсах повышения квалификации специалистов технического профиля – наставников, так как изначально в ФГОС высшего технического образования не заложена психолого-педагогическая компонента, что в дальнейшем затрудняет компетентное осуществление наставнической деятельности специалистов технического профиля на предприятиях.

Проведенный анализ зарубежного опыта корпоративной подготовки молодого персонала компаний показал, что самой характерной особенностью данного процесса является то, что во всех рассматриваемых странах

предпочтение в основном отдается обучению на рабочем месте, являющемся одним из наиболее эффективных и экономичных способов повышения квалификации кадров.

Среди наиболее распространенных форм и методов, применяемых 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* (имитации управления предприятием), *баскет-метод*, *storytelling* (рассказывание историй) и др. Однако среди наиболее недорогих и хорошо зарекомендовавших себя методов в зарубежной практике корпоративного обучения являются перенятое мастерство у наиболее квалифицированных коллег и наставничество.

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» (целенаправленная передача опыта), «коучинг» (раскрытие потенциала личности обучаемого), *e-coaching* (коучинг онлайн), «тьюторинг» (сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику), «шэдоуинг» (наблюдение за процессом работы), «супервизия» (наблюдение за профессиональной деятельностью специалиста и оценка уровня сформированности его компетенций).

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

В условиях современных российских предприятий недостаточно использовать метод наставничества в чистом виде как он применялся раньше, необходимо его интегрировать с представленными зарубежными технологиями и конструктивно внедрять в отечественную систему корпоративного обучения с учетом сложившихся традиций наставнической деятельности, а также при реализации следующих условий: нормативно-правовом обеспечении наставнической деятельности; консолидации интересов субъектов корпоративной подготовки при решении общих и частных задач компании; создании единого образовательно-производственного пространства предприятия; организации грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения молодых кадров; расширении возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения молодых кадров; управлении системой мотивации наставнического корпуса; совершенствовании института наставничества.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андриющенко Е.В. Акмеологический подход в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://ipk74.ru/virtualcab/professional/pedagogicheskaya-masterskaya/akmeologicheskij-podhod-v-obrazovanii>
2. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. ... к.п.н. – Нижний Новгород, 2011.
3. Ахметова Г.Г., Жукова Е.А. Корпоративное профессиональное образование как средство подготовки квалифицированного специалиста в системе образования // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2011. – С. 38 – 40.
4. Ашмарин И.И. Человеческий потенциал России: Монография, 2000.
5. Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе. – М.: Высшая школа, 1985. – 272 с.
6. Батышев С.Я. Производственная педагогика. - М: Машиностроение, 1985. - 672 с.
7. Бахвалова М. Новые знания от собственных сотрудников. «Секрет фирмы», 2005: [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <http://www.diplom.krsk.info/index.htm>
8. Бевз Е.В. Наставничество как условие профессиональной подготовки бакалавров педагогического образования // Среднее профессиональное образование. - № 9, 2011. – С. 8 – 10.
9. Бедерханова В.П. Личностно профессиональная позиция в контексте становления гуманистической реальности в образовании. /В поисках гуманистической реальности: сб. науч. трудов/ науч. ред. В.П. Бедерханова. Краснодар. Кубан. гос. ун-т, 2007.- 382 с.
10. Богачев О.А. Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии : диссертация ... к.п.н. – М., 2011. – 226 с.
11. Большакова Г.К. США: роль корпораций и государства в подготовке кадров. - М.: Наука, 1987.
12. Бродский С.Ф. Внедрение новых технологических средств обучения и методик в учебном процессе подготовки рабочих // Нефтяное хозяйство. – № 9, 2006. - С. 143.
13. Бродский С.Ф. Производственное обучение персонала в условиях внутрифирменного образования. – Альметьевск: изд-во ОАО «Татнефть», 2003.
14. Василькова Т.А. Основы андрагогики: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.
15. Вершловский С.Г. Непрерывное образование: Историко-теоретический анализ феномена: монография. – СПб.: СПбАППО, 2008. – 155 с.

16. 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.
17. Волов В.Т. Инновационные принципы системы образования // Педагогика. – 2007. - № 7, С. 108 – 114.
18. Габибуллин Р.А. Слет молодых специалистов // ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд. № 20, 2006. - С. 59.
19. Гильмеева Р.Х. Формирование профессионально-значимых личностных качеств будущего специалиста в процессе гуманитарной подготовки // Профессиональное образование в России и за рубежом. – № 1 (3), 2011. – С. 29 – 34.
20. Горб И.Г. Концептуальный подход к определению теоретических и методологических основ научно-педагогического исследования // Образование и наука. – 2007. - 1 (43), С. 26 – 34.
21. Громкова, М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых / М.Т. Громкова. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 495с.
22. Жеребцов С.М. Партийное руководство наставничества на предприятиях черной металлургии Урала в годы девятой и десятой пятилеток (1971-1980) : автореферат дис. ... кандидата исторических наук : 07.00.01 Челябинск, 1989. - 23 с.
23. Закомурная Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=7113&phrase\\_id=58564](http://www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&phrase_id=58564)
24. Зевунов А.В. Корпоративное обучение персонала организации малого бизнеса : автореф. дисс. ... к.п.н. 13.00.08, Великий Новгород, 2009. – 29 с.
25. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального образования: Учебн. Пособие. - М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2003. - 480 с.
26. Ибрагимов Г.И. Инновационные технологии обучения в условиях реализации компетентностного подхода // Инновации в образовании. – 2011. - №4. – С. 4-15.
27. Изотова Е.Н. Управление развитием интеллектуального потенциала отечественных и зарубежных компаний // Вестник МГОУ, Серия «Экономика», № 2, 2001. – С. 19 – 26.
28. Ищенко В., Сазонова З. Интеграция образования, науки, производства. Опыт практического решения // Высшее образование в России. – 2006. - № 10, С. 23 – 31.
29. Кадырова Х.Р. Корпоративное профессиональное образование в контексте интеграции науки, образования и производства // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2001. – С. 29 – 31.
30. Кайдзен по-японски, или как учителю стать учеником // портал «Управление производством, 22 марта 2012.



31. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян . - М.: Дело, 2003. - 315с.
32. Караман Е.В. Институционализация корпоративного образования в современной России : автореф. ... к.социол. наук по специальности 22.00.04, Екатеринбург, 2009. - 23 с.
33. Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели. Анализ зарубежного опыта 1МВ. Кларин. - М.: Наука, 1997. - 223 с.
34. Ключарев Г.А., Пахомова Е.И. Корпоративное образование: альтернатива государственным программам в сфере дополнительного образования // Непрерывное образование в политическом и экономическом контекстах. - М.: ИС РАН, 2008, С. 134-160.
35. Козырин З.А, Наставничество. - М., 1976.
36. Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. М.: Ассоциация менеджеров России, 2002. С. 8.
37. Корчагин Е.А., Сафин р.С. Особенности корпоративного образования в строительстве // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2011. – С. 70 - 75.
38. Кузьмина Н.В., Пожарский С.Д., Паутов Л.Е. Акмеология качества профессиональной деятельности специалиста.– СПб., Коломна, Рязань, 2008. - С.76.
39. Кукуев А.И. Андрагогический подход в педагогике: автореф. дисс. ... д.п.н. 13.00.01, Ростов-на Дону, 2010. - 59 с.
40. Кучеренко М.М. Молодое поколение рабочего класса. СССР: Процесс Нормирования и воспитания 1917-1979 гг. - 1979.
41. Лавущенко В.П. Корпоративный университет. Новая система взаимоотношений предприятий и вузов при подготовке специалистов [Электронный ресурс]. URL: / <http://lavushenko.ru/agni/login.htm>.
42. Левицкий Д. Эффективное наставничество [Электронный ресурс] <http://www.hr-academy.ru/hrarticle/effektivnoe-nastavnichestvo.html>
43. Леонтьев А.В. Формирование и развитие рабочих компетенций // Казанский педагогический журнал. – № 5 – 6, 2011. – С. 94 – 101.
44. Лига студентов РТ [www.ec-univer.ru](http://www.ec-univer.ru)
45. Лобанов А.С., Пермяков В.В. Наставничество в трудовом коллективе. - М., 1976.
46. Логистика [Электронный ресурс] [http://www.logistics.ru/9/24/i20\\_3065.htm](http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm)
47. Ломтева Т.Н. Андрагогика в контексте гуманистической образовательной парадигмы. — Ставрополь: Изд-во СГУ, 2001. — 340 с.
48. Львова Ю.Л. Социально-педагогические проблемы развития ...общественной активности учителей. – М.: Изд-во МГУ, 1988.– 332 с.
49. Львова Ю.Л. Творческая лаборатория учителя: Кн. для учителя.- 3-е изд.,перераб.и доп.-М.:Просвещение, 1992. - 224с.

50. Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. М.: Амалфея, 1998.
51. Маркова А. К. Психология профессионализма. М., 1996. - 308 с.
52. Марковская И., Пискунова О. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс] [trainings.ru](http://trainings.ru)
53. Масленникова В.Ш., Фисин Ю.М. Синергетика как новый методологический подход к воспитанию // Специалист. – № 6, 2010. – С. 29 – 35.
54. Матухин Е.Л., Корчагин Е.А., Сафин Р.С. Проектирование системы взаимосвязи профессионального образования с производством: Монография. – Казань: КГАСУ, 2009 – 128 с.
55. Медведев В.П. О роли акмеологии в современном профессиональном образовании // Фундаментальные исследования. – 15.05.2011 – С. 32-34.
56. Мельникова Н.В. Наставничество: метод обучения персонала  
Источник: УралБизнесОбразование
57. Мигранян А.А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой [Электронный ресурс]. URL: [http:// subcontract.ru/Dokum/DokumShow\\_DokumID\\_171.html](http://subcontract.ru/Dokum/DokumShow_DokumID_171.html).
58. Минзов А.С. корпоративное образование в России: сущность и цели. – Персональный сайт [Minzov.ru](http://Minzov.ru)
59. Миргазизов Р. Жизнь после нефти есть // Экономика. - № 34-35 (26151) 21.02.2008.
60. Морита А. Сделано в Японии. – М. – Прогресс. – 1990. – С.206
61. Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций // Среднее профессиональное образование. 2011. № 12, С. 16 – 18.
62. Мухаметзянова Г.В., А.Р. Шайдуллина А.Р. Интеграционные процессы в региональной системе профессионального образования. – Казань: «Идель-Пресс», 2011. – 232 с.
63. Мухаметзянова Г.В. Научно-образовательный комплекс как условие повышения качества подготовки специалистов в современных условиях // Качество профессионального образования: проблемы управления, обеспечения и мониторинга: сб. докладов научно-практической конференции. – Казань: ИСПО РАО, 2002. – 226 с.
64. Мухаметзянова Г.В. Психолого-педагогические проблемы модернизации профессионального образования // Профессиональная школа в период модернизации образования: Сборник Всероссийской научно-практической конференции. – 2009. – С. 3 – 6.
65. Мухаметзянова Г.В., Шайдуллина А.Р. Интеграционные процессы в региональной системе профессионального образования: Монография. - Казань: Идел-Пресс, 2011. – 232 с.
66. Мухаметзянова Ф.Ш., Шайхутдинова Г.А. Инновационные принципы в подготовке педагогов профессионального обучения // Казанский

- педагогический журнал. – № 1 (91), 2012. – С. 25 – 35.
67. Наставник - активный воспитатель молодёжи. - М., 1976.
  68. Наставники рабочей молодёжи. - М., 1974.
  69. Наставничество: тенденция к возрождению [Электронный ресурс] <http://www.sovetdirectorov.info/1275dekabr2011>
  70. Некоторые проблемы организации и развития-наставничества. - М., 1980.
  71. Николаева Е.М. Теоретико-методологические и мировоззренческие основания синергетической концепции социализации // Инновации в образовании. – 2008. - № 3, С. 57 – 65.
  72. Новиков А.М. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.anovikov.ra/artikle/restrukt.htm>
  73. Новости образования в России // Вестник высшей школы. – 2009. - № 11. – С. 3 – 9.
  74. 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)
  75. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка – 80 000 слов и фразеологических выражений. – М.: ИТИ Технологии, 2007. – С. 943.
  76. Организационные формы инновационного менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://abc.vvsu.ru/Books/inn\\_men1/page0008.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/inn_men1/page0008.asp)
  77. Орехов, В.Д. Особенности корпоративного обучения менеджеров // Управление персоналом. - 2002. - № 5. - С.26-31.
  78. Павлова А.М. Профессионально-личностный потенциал специалиста: феномен и понятие // Ежегодник Российского психологического общества: Материалы 3-го Всероссийского съезда психологов. В 8 т. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. - Т. 6. - С. 207-210.
  79. Петлин В.И. Организационно-педагогические условия оптимизации внутрифирменной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ядерно-опасных производств: на материалах Сибирского химического комбината : диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.08/Петлин Владимир Ильич; -Москва: РГБ, 2007.
  80. Положение о наставничестве в ОАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина. – Альметьевск, 2007. – 10 с.
  81. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике. М., 2004. С. 34.
  82. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993.
  83. Роль наставничества в формировании личности молодого рабочего. - Л., 1981.
  84. Рудь О.В. Развитие компетентностного потенциала наставника молодежи средствами акмеологических технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2012/psih1.html>
  85. Рябов В.В., Фролов Ю.В. Проектирование критериев

оценки качества подготовки и переподготовки специалистов. – М., 2006.

86. Сафин Р.С., Корчагин Е.А., Вильданов И.Э. Корпоративное обучение как средство повышения качества подготовки кадров для строительной отрасли // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. – 2011. - № 2. – С. 346-350.

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

88. Симонова И.Ф., Дудаева Л.М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития нефтегазового предприятия. Учебное пособие. М., ЦентрЛитНефтеГаз, 2007. С. 120.

89. Слостенин В. А. Каширин В. П. Педагогика и психология. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр Академия, 2001.

90. Советская энциклопедия, 1985. - С. 862.

91. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html>.

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

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

94. 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.

95. Стандарт приема персонала на работу и перевода на другую работу в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-033-15-2008, Код ЕРБ 10-19-1.0-2010. – Альметьевск, 2008.

96. Стандарт работы с кадровым резервом в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-039-15-2008, Код ЕРБ 10-21-1.0-2010. – Альметьевск, 2008.

97. Стащенко А.Г., Чеглакова Л.М. Наставничество: мода становится трендом [Электронный ресурс] // 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%20-%20мода%20становится%20трендом.doc) (дата обращения: 14.09.2011)

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

99. Татулов Б. Э. Теоретические и практические проблемы управления персоналом корпораций: монография. - М.: ИНИОН РАН, 2006. – 184 с. (М.) .

100. Татур Ю.Г. Образовательная система России. Высшая школа. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1999.

101. Типовое положение о наставничестве: Постановление Президиума Совета Федерации профсоюзов Беларуси 27.01.2011, № 2.

102. Тихонова Л.П., Волович Л.А., Гильмеева Р.Х., Мухаметзянова Ф.Ш., Шайхутдинова Г.А. Реализация компетентного подхода в процессе гуманитарной подготовки студентов УСПО: учебно-методическое пособие. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис-XXI век. - 2011. – 255 с.
103. Трегубова Т.М., Масалимова А.Р., Олейникова О.Н., Сахиева Р.Г., Белякин А.М., Сагитова Р.Р. Стратегические приоритеты модернизации российского профессионального образования в условиях его глобализации и интеграции. – Казань: Изд-во «Данис» ИПП ПО РАО, 2012.
104. Тюников Ю, Мазниченко М. корпоративная культура как фактор конкурентоспособности вуза // Высшее образование в России. - № 10, 2005. – С. 69 – 77.
105. Ужакина З.Ю. Бытие тенью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru)
106. Ужакина Ю. Влияние системы обучения и развития персонала на производительность компании [Электронный ресурс]. – 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)
107. Ужакина Ю. Как оптимизировать корпоративное обучение // Справочнике по управлению персоналом», № 2 (февраль), 2009.
108. Университет Моторола // <http://www.motorola.com/Business/US-EN/Motorola+University>.
109. Фомин Е.Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста // Среднее профессиональное образование. - № 7, 2012. - С. 6 – 8.
110. Шайдуллина А.Р. Интеграция образования и производства: современное состояние и перспективы: монография. – Казань: Фолиантъ, 2008.
111. Шакуров Р.Х. Рождение личности: новая парадигма, изд-во КГТУ, 2007. – 355 с.
112. Шекшня С. Методы профессионального обучения [Электронный ресурс]. – 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)
113. Шепотин А.Ф. Обучение учащихся профтехучилищ на опыте новаторов производства как условие повышения их профессиональной подготовки: 13.00.01 автореф. .... к.п.н., Казань, 1987. – 17 с.
114. Эффективное наставничество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/effektivnoe-nastavnichestvo>
115. Юрьева Е. Типологические модели внутрифирменного профессионального образования: управленческий аспект: дис. ... к.социол.н. 22.00.08, Новосибирск, 2009. – 169 с.
116. Яворский О.Е. Образовательный кластер как форма социального партнерства техникума и предприятий газовой отрасли: дис. ... канд. пед. наук. – Казань, 2008. – 252 с.
117. Ялов Д.А. Кластерный подход как технология управления региональным экономическим развитием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [subcontract.ru/Dokum/DokumShow\\_DokumID\\_17.html](http://subcontract.ru/Dokum/DokumShow_DokumID_17.html)

118. Bridges W. Managing transitions: Making the most of change. – DW. Reading, MA: Wesley Publishing Company, 1991.
119. Business/US-EN/Motorola+University [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.motorola.com>
120. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor, Clutterbuck, 1991. - 96 p.
121. Employment for the 1990-s. White Paper. London, HMSO. - P. 12.
122. Jerald Greenberg, Robert A. Baron Behavior in Organizations. Prentice Hall International, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2006. - P. 6
123. Jerald Greenberg, Robert A. Baron Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995. - C. 214.
124. 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.
125. 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.
126. Kathy E. Kram Phases of the Mentor Relationship // Academy of Management Journal, vol. 26, № 4. - P. 213.
127. Kathy E. Kram Phases of the Mentor Relationship // Academy of Management Journal, vol. 26, № 4. - P. 618.
128. Kaye B. Up Is Not the Only Way: A Guide to Developing Workforce Talent: Nicholas Brealey Publishing, 1997. - 320 p.
129. Landsberg Max. The Tao of Coaching, 1996.
130. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. –1973. - 28, P. 1 – 14.
131. Shea, G. F. Mentoring: A Guide to the Basics, Kogan Page, London, 1992.
132. The Tao of Coaching; Landsberg, 1996. Whitmore J. Coaching for Performance, 1997.
133. Whitmore J. Coaching for Performance, 1997.