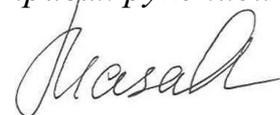


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ НАУЧНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
"ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ"  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ОБРАЗОВАНИЯ

*На правах рукописи*



**МАСАЛИМОВА Альфия Рафисовна**

**КОРПОРАТИВНАЯ ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ  
ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ  
НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

13.00.08 – теория и методика профессионального образования

Диссертация

на соискание учёной степени

доктора педагогических наук

Казань - 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	29
1.1. Сущностные характеристики наставнической деятельности в условиях современного производства.....	29
1.2. Концептуальные подходы к разрешению проблемы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности.....	52
1.3. Закономерности и принципы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности.....	69
1.4. Сущностные и содержательные характеристики компетентностной модели современного наставника.....	87
<b>ВЫВОДЫ ПО I ГЛАВЕ</b> .....	106
<b>ГЛАВА II. ВИДЫ И ФОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	110
2.1. Корпоративный университет как инновационная форма подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности .....	110
2.2. Институт наставничества на предприятии как механизм социально-профессиональной адаптации молодых кадров .....	132
2.3. Модели профессионально-производственной подготовки кадров – будущих наставников предприятия.....	151
<b>ВЫВОДЫ ПО II ГЛАВЕ</b> .....	171
<b>ГЛАВА III. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	175
3.1. Отечественный опыт корпоративной подготовки наставников.....	175
3.2. Традиционные и инновационные формы и методы, используемые в зарубежной и отечественной практике корпоративного обучения молодых кадров на предприятии.....	189
3.3. Адаптационный образовательный потенциал зарубежных технологий наставнической деятельности.....	222
<b>ВЫВОДЫ ПО III ГЛАВЕ</b> .....	236
<b>ГЛАВА IV. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА</b> .....	240

4.1. Диагностика сформированности компетенций молодых кадров предприятия в процессе корпоративного обучения.....	240
4.2. Проектирование и реализация содержания учебно-методического обеспечения повышения квалификации наставников.....	255
4.3. Анализ результатов проведения опытно-экспериментальной работы по реализации структурно-функциональной модели корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства.....	270
<b>ВЫВОДЫ ПО IV ГЛАВЕ</b> .....	300
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	305
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	318
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	358
Приложение 1. Рабочая программа повышения квалификации инженерно-технических работников по курсу «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника».....	358
Приложение 2. Карта оценки уровней сформированности исследовательских компетенций работников предприятия.....	373
Приложение 3. Карта оценки уровней сформированности корпоративных компетенций работников предприятия.....	375
Приложение 4. Карта оценки уровней сформированности коммуникативных компетенций работников предприятия.....	376
Приложение 5. Карта оценки уровней сформированности психолого-педагогических компетенций работников предприятия.....	377
Приложение 6. Карта оценки уровней сформированности методических компетенций работников предприятия.....	379
Приложение 7. Карта оценки уровней сформированности коуч-компетенций работников предприятия.....	380
Приложение 8. Критерии и показатели сформированности компетенций общекультурного и специального блоков компетентностной модели современного наставника.....	382
Приложение 9. Тест пригодности студентов к тьюторской деятельности в процессе внутрифирменного обучения специалистов предприятия.....	388
Приложение 10. Диагностика уровней сформированности психолого-педагогической компетенции студентов технических вузов .....	390
Приложение 11. Положение о совете молодых специалистов ОАО «Татнефть».....	403
Приложение 12. Регламент работы Школы управления производством при исполнительном аппарате ОАО «Татнефть».....	405
Приложение 13. Положение о наставничестве в ОАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина.....	409
Приложение 14. Акты и справки о внедрении результатов диссертационного исследования.....	422

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Наставничество как социально-педагогический, экономический и производственный феномен в условиях современных предприятий выступает единственной формой корпоративного обучения молодых специалистов, способствующей поддержанию межфирменной конкуренции, жизнеспособности, статусности, стабильности предприятий и сохранению их информационной конфиденциальности. Однако прерванная наставническая деятельность в период перехода к рыночным отношениям, смены профессиональных интересов и потери устоявшихся корпоративных ценностей послужила причиной исчезновения механизмов обеспечения ее преемственности, что отрицательно сказалось на методологии и научно-методическом обеспечении корпоративной подготовки специалистов современных предприятий к осуществлению данного вида деятельности.

**Состояние разработанности проблемы исследования.** В *научно-педагогической литературе* представлены теоретико-методологические и методические основы подготовки наставников советского периода (А.С.Батышев, А.А.Вайсбург, С.Г.Вершловский, Л.Н.Лесохина, М.И.Махмутов, А.М.Новиков, П.Н.Осипов, Н.М.Таланчук и др.); раскрыты вопросы педагогического наставничества (Т.И.Бочкарева, И.С.Гичан, С.Н.Иконникова, О.В.Рудь, И.Т.Сенченко, А.И.Ходаков, В.М.Шепель и др.);

разработаны теоретико-методологические основы повышения квалификации специалистов (Л.А.Амирова, Р.М.Асадуллин, А.А.Вербицкий, М.А.Данилов, В.И.Загвязинский, В.Г.Иванов, В.В.Краевский, Н.В.Кузьмина, Я.Е.Львович, М.Г.Минин, А.Ю.Панасюк, Н.Ф.Талызина и др.); выявлены содержательные и технологические аспекты формирования педагогических способностей специалистов, не имеющих педагогического образования (Л.В.Арбузова, С.И.Гессен, И.А.Зязюн, Н.В.Кузьмина, В.А.Сластенин и др.); раскрыты психолого-педагогические особенности образования взрослых (Е.М.Дорожкин, В.С.Збаровский, С.И.Змеёв, В.В.Кузнецов, Ю.Н.Кулюткин, Э.М.Никитин и др.).

*В диссертационных исследованиях советского периода* разработаны психолого-педагогические основы наставничества как педагогической системы (А.С.Батышев, Н.М.Бердыклычева, Л.В.Лебедева, А.А.Сидоров и др.); выявлены особенности организации системы наставничества как формы производственного обучения (В.А.Мирошниченко, И.Г.Столяр, П.Ф.Силенок и др.); раскрыты социально-психологические (И.С.Гичан, Н.С.Смольникова и др.), исторические (С.И.Крамаренко, Б.С.Павлов, Л.С.Рогачевская и др.) аспекты становления и развития института наставничества. *В кандидатских исследованиях современного периода* раскрыты традиции наставничества в истории отечественного образования (С.Г.Антипин, А.В.Бабаян); разработаны механизмы и условия формирования профессионально-педагогической компетентности наставников (И.В.Круглова, А.Н.Плотников, Е.А.Черникова); обосновано психологическое содержание наставничества (К.В.Колесниченко, Д.А.Красило, Е.В.Чарина); разработаны теоретико-методологические и методические основы корпоративного обучения и повышения квалификации персонала предприятий (О.А.Богачев, С.Ф.Бродский, В.В.Константинова, В.И.Петлин и др.).

Анализ современных диссертационных исследований свидетельствует о том, что данная проблема изучалась только на уровне кандидатских

диссертаций, большинство из которых рассматривают лишь отдельные проблемы либо корпоративного обучения кадров, либо формирования педагогической компетентности наставников, мастеров производственного обучения. Однако встроенность наставнической деятельности в профессиональную требует от специалистов предприятий не только высокого уровня сформированности их психолого-педагогических, но и других как общекультурных, так и профессиональных компетенций, что актуализирует необходимость рассмотрения на уровне докторского исследования данной проблемы как целенаправленного и организованного процесса по совершенствованию профессиональных, общекультурных и формированию специальных компетенций специалистов предприятий, необходимых им для эффективного осуществления наставнической деятельности.

Изучение состояния разработанности проблемы и анализ практики позволили выявить **противоречие** между необходимостью организации корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности и недостаточной разработанностью теоретико-методологических и методических оснований данного процесса в условиях современного производства, которое конкретизируется на следующих уровнях:

1) *методологическом*:

- между существующим состоянием организации системы корпоративного образования и недостаточной разработанностью концептуальных основ корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий;

- между необходимостью корпоративной подготовки наставников и недостаточной обоснованностью методологических подходов, детерминирующих эффективность их подготовки в двуедином процессе – совершенствования профессиональных и общекультурных и формирования

специальных компетенций, способствующих эффективному осуществлению данного вида деятельности в условиях современных предприятий;

*2) научно-теоретическом:*

- между существующим состоянием традиционной корпоративной подготовки наставников, носящей фрагментарный характер, и недостаточной обоснованностью целей, задач, функций, закономерностей и принципов данного процесса в условиях информатизации и интеллектуализации современных предприятий;

- между объективной потребностью современных предприятий в осуществлении квалифицированной наставнической деятельности и неразработанностью компетентностной модели современного наставника, включающей в себя необходимые и достаточные компетенции для эффективного осуществления данного вида деятельности в условиях современных предприятий;

*3) научно-практическом:*

- между необходимостью реализации опережающей корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности и недостаточной разработанностью педагогических механизмов, обеспечивающих эффективность данного процесса;

- между объективной потребностью предприятий в корпоративной подготовке наставников и отсутствием ее научно-методического обеспечения в современных условиях.

Данные противоречия обусловили постановку **проблемы исследования:** каковы теоретико-методологические основы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства и эффективность ее научно-методического обеспечения.

**Цель исследования:** теоретико-методологическое обоснование корпоративной подготовки специалистов технического профиля к

осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства, разработка и экспериментальная проверка степени эффективности ее научно-методического обеспечения.

**Объект исследования:** процесс корпоративной подготовки специалистов технического профиля.

**Предмет исследования:** теоретико-методологические основы и научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства.

**Гипотеза исследования:** корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства будет эффективной, если:

- разработана и реализована концепция корпоративной подготовки наставников современного производства, основанная на интегративном подходе;

- создана и внедрена компетентностная модель современного наставника, включающая в себя блоки профессиональных, общекультурных и специальных компетенций, необходимых и достаточных для эффективного осуществления наставнической деятельности в условиях современного производства;

- выявлен и обоснован механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников предприятий, способствующий проявлению профессионально-дополняющего характера сотрудничества наставников разных квалификаций и уровней с молодыми кадрами, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и к другим сферам производственной деятельности;

- разработана и апробирована структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, обеспечивающая совершенствование и интеграцию их профессиональных и

межпрофессиональных компетенций в процессе профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки специалистов предприятий;

- спроектирована и внедрена технология формирования компетенций будущих наставников в интегрированной системе "образование - производство", предполагающая раннее вхождение студентов технического вуза в наставническую деятельность;

- разработано научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников, направленное на формирование их психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций;

- выявлены критерии и показатели, позволяющие диагностировать уровни сформированности компетенций, необходимых специалистам предприятий для компетентного осуществления наставнической деятельности.

#### **Задачи исследования:**

1. Разработать концепцию корпоративной подготовки наставников современного производства.

2. Разработать структуру и содержание компетентностной модели современного наставника, включающей необходимые и достаточные компетенции для компетентного осуществления наставнической деятельности в условиях современного производства.

3. Теоретически обосновать механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников предприятия.

4. Разработать структурно-функциональную модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к эффективному осуществлению наставнической деятельности в условиях современного предприятия.

5. Разработать технологию формирования компетенций в интегрированной системе «образование – производство», необходимых

будущим специалистам технического профиля для эффективного осуществления наставнической деятельности на предприятии.

6. Разработать научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников, направленное на формирование их психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций.

7. Выявить критерии и разработать их показатели, позволяющие диагностировать уровни сформированности компетенций специалистов технического профиля, необходимых для компетентного осуществления наставнической деятельности в условиях современного предприятия.

### **Методологическая основа исследования.**

*Философский уровень* методологии исследования опирается на положения о формировании коллективного сознания (К.Дэвис, Н.Зарубина, С.А.Кравченко, Дж.В.Ньюстром, Ю.Резник и др.); философские основы самоорганизации корпораций, взаимосвязи морально-этических принципов и социально-экономического благополучия корпоративных структур, принцип корпоративизма к формированию корпоративной культуры (А.Ахиезер, М.Вебер, А.Давыдов, В.Иноземцев, Т.Сергеева, Ф.Тейлор, А.Файоль, И.Яковенко, Е.Яркова и др.).

*Общенаучный уровень* методологии исследования опирается на положения современной психологии о деятельности и личности (К.А.Абульханова, А.Н.Леонтьев, С.Л.Рубинштейн, Р.Х.Шакуров, В.Д.Шадриков и др.); методологические положения моделирования педагогических систем (В.П.Беспалько, А.А.Кирсанов, М.И.Махмутов, А.П.Тряпицына, Ю.С.Тюнников); теоретико-методологические основы профессионального образования (В.П.Борисенков, Е.Я.Бутко, В.А.Ермоленко, Г.И.Ибрагимов, В.С.Леднев, А.Н.Лейбович, Г.В.Мухаметзянова, А.М.Новиков, Л.Г.Семушина, И.П.Смирнов, В.Э.Штэйнберг, Н.Е.Эрганова и др.); методологические положения процесса социализации в образовательной среде (А.Ф.Амиров,

С.Г.Вершловский, Г.И.Гайсина, А.С.Гаязов, А.В.Мудрик, А.В.Петровский, М.М.Поташник, В.А.Сухомлинский, Э.Ш.Хамитов и др.).

*Конкретно-научный уровень* исследования опирается на научные основы проблемы наставничества, подготовки наставников (А.С.Батышев, Н.И.Думченко, А.А.Вайсбург, А.Г.Вершловский, Н.М.Новиков, Е.Г.Осовский, И.Т.Сенченко, Н.М.Таланчук, Н.А.Томин и др.); концептуальные подходы, раскрывающие особенности образования взрослых (С.Г.Вершловский, М.Т.Громкова, В.С.Збаровский, Ю.Н.Кулюткин, Э.М.Никитин, В.Г.Онушкин, Г.М.Романцев, Г.С.Сухобская и др.); теоретические и методические основания корпоративного образования (С.Ф.Бродский, М.В.Кларин, Е.А.Корчагин, В.В.Кузнецов, А.С.Минзов, Р.С.Сафин и др.); теоретико-методологические основы дополнительного профессионального образования (Л.А.Амирова, Р.М.Асадуллин, Г.Г.Гранатов, М.Г.Громкова, Е.М.Дорожкин, С.И.Змеев, В.Г.Иванов, И.А.Колесникова, В.В.Кондратьев, М.Г.Минин, Н.Д.Никандров и др.).

**Теоретическую основу исследования** представляют совокупность подходов и концепций, составляющих основу решения проблемы исследования: системный (С.Я.Батышев, А.С.Батышев, И.П.Смирнов, Е.В.Ткаченко, А.В.Хуторской, Ю.В.Шаронин и др.), синергетический (В.Г.Буданов, В.Л.Гапонцев, Е.Н.Князева, И.Пригожин, Н.М.Таланчук, Г.Хакен и др.), интегративный (Г.В.Мухаметзянова, З.С.Сазонова, Н.К.Чапаев, В.Л.Чудов, А.Р.Шайдуллина и др.), компетентностный (В.И.Байдено, Е.Ф.Зеер, Н.В.Кузьмина, В.Н.Куницина, А.К.Маркова, А.М.Павлова, Дж.Равен и др.), деятельностный (К.А.Абульханова, Л.В.Бенин, А.Н.Леонтьев, С.Л.Рубинштейн, Н.Ф.Талызина и др.), когнитивный (Я.Зерубавель, А.В.Сикурел, П.Сорокин, Р.Х.Шакуров, А.Шютц и др.), андрагогический (С.Г.Вершловский, М.Т.Громкова, М.В.Кларин, В.Г.Онушкин, В.Д.Орехов и др.) подходы в непрерывном профессиональном образовании; Концепция долгосрочного социально-

экономического развития РФ на период до 2020 г. (распоряжение Правительства РФ от 17.11.08 г. № 1662-р); концепции психолого-педагогической подготовки наставников, разработанные в советский период в лаборатории наставничества Института профессионально-технической педагогики (ныне ФГНУ «Институт педагогики и психологии профессионального образования» РАО) (г. Казань), в соответствии с заданием Государственного Комитета СССР по науке и технике (постановление № 196 от 3 мая 1977 года) (А.А.Вайсбург, М.И.Махмутов, Г.А.Непримерова, П.Н.Осипов, А.В.Пивоваров, Н.М.Таланчук); концепции дополнительного профессионального образования (Г.Г.Гранатов, М.Г.Громкова, Е.М.Дорожкин, С.И.Змеев, И.А.Колесникова и др.); концепции интеграции образования и производства (В.М.Жураковский, П.Ф.Кубрушко, А.Я.Найн, И.П.Смирнов, Е.В.Ткаченко, А.Р. Шайдуллина, Н.К.Чапаев и др.).

**Концептуальная идея исследования.** В условиях информатизации и интеллектуализации современных предприятий, темпы развития которых значительно опережают профессиональное образование, актуализируется поиск новых форм дообучения выпускников на предприятиях. Одной из таких форм выступает корпоративное обучение в сопровождении квалифицированного наставнического корпуса, подготовка которого в непрерывной системе корпоративного образования требует коренного пересмотра теоретико-методологических основ и научно-методического обеспечения данного процесса, направленного на совершенствование и интеграцию профессиональных, общекультурных и специальных компетенций наставников для сознательного и ответственного управления своими изменениями в профессиональном развитии, а также решения психолого-педагогических и организационно-методических задач корпоративного обучения стажеров, способствуя информационной конфиденциальности, экономической эффективности предприятий, обеспечивая преемственность их наставнического корпуса.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы были использованы следующие **методы исследования**:

- *методы общенаучного уровня*: философские – формальная логика, индуктивно-дедуктивный анализ, конкретизация и обобщение, универсализация и унификация, трансформация и преобразование; социологические – экспертные опросы, анкетирование, интервью; социально-психологические – тренинги, тестирование; математические – шкалирование, ранжирование, группировка, статистический анализ и содержательная интерпретация результатов исследования, их математическая обработка;

- *методы конкретно-научного уровня*: анализ нормативных документов и продуктов деятельности, контент-анализ, метод мысленного эксперимента, прогнозирование, систематизация и обобщение фактов и концепций, моделирование, проектирование, метод экспертных оценок, анализ результатов деятельности слушателей курсов, изучение и обобщение опыта корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, диагностические методики, констатирующий, формирующий и контрольный этапы эксперимента.

**Экспериментальная база исследования.** Опытно-экспериментальная работа осуществлялись в структурных подразделениях ОАО "Татнефть" (НГДУ "Альметьевнефть", НГДУ "Джалильнефть", НГДУ "Елховнефть", НГДУ "Ямашнефть" и др.); в ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод»; в ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт».

**Исследование проводилось в три этапа:**

- *на первом этапе (2005 – 2007 гг.) – подготовительный этап* – анализировалось современное состояние исследуемой проблемы в педагогической теории и практике; осуществлялся замысел проблемы исследования; конкретизировались научные идеи автора; формулировалась гипотеза исследования, определялись цель, задачи, предмет, объект

исследования; разрабатывались концептуальные основы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства, программа методики исследования; осуществлялся анализ зарубежного, отечественного и регионального опыта корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; разрабатывалась компетентностная модель современного наставника;

- на втором этапе (2007 – 2010 гг.) – основной этап – теоретически обосновывался механизм системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров; осуществлялось проектирование и внедрение технологии формирования компетенций в интегрированной системе «образование – производство», необходимых будущим специалистам технического профиля для компетентного осуществления наставнической деятельности на предприятии; разрабатывалось содержание учебно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников предприятия; проводилась опытно-экспериментальная работа по реализации концепции корпоративной подготовки наставников; выявлялись критерии и показатели уровней сформированности общекультурных и специальных компетенций специалистов предприятия, необходимых для эффективного осуществления наставнической деятельности; разрабатывалась и внедрялась структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий;

- на третьем этапе (2010 – 2014 гг.) – заключительный этап – осуществлялись систематизация, осмысление и обобщение результатов исследования; уточнялись теоретические выводы; разрабатывались методические рекомендации для наставников, Совета наставников, руководителей предприятий и центров, осуществляющих повышение квалификации наставников; осуществлялись обработка и оформление

полученных результатов исследования; определялись перспективные направления, требующие дальнейшего изучения.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что в нем:

- разработана и реализована концепция корпоративной подготовки наставников современного производства, методологическим ориентиром которой выступает реализация интегративного подхода, выражающегося в интеграции двух видов деятельности – профессиональной и наставнической; двух процессов – процесса профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников; взаимодействии всех субъектов корпоративного обучения; интеграции организационного, учебно-методического и психолого-педагогического обеспечения корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности. Интегративные свойства таких связей заключаются в непрерывном и систематическом совершенствовании их профессиональных, общекультурных и специальных компетенций для сознательного и ответственного управления организационными, учебно-методическими и психолого-педагогическими механизмами корпоративного обучения стажеров с учетом специфики конкретного предприятия;

- выявлен и обоснован механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников предприятий, способствующий проявлению профессионально-дополняющего характера сотрудничества наставников разных квалификаций и уровней с молодыми кадрами, направленного на формирование профессиональной и социальной мобильности ее субъектов, умений работать в команде для коллективного принятия решений и выработки правильной стратегии поведения в нестандартных профессиональных ситуациях. Такое рефлексивно-диалогическое взаимодействие субъектов корпоративного обучения способствует профессиональному росту не только стажеров, но и самих

наставников за счет взаимобмена теоретическими знаниями (стажеры) и практическим опытом (наставники);

- создана и апробирована компетентностная модель современного наставника, включающая в себя блоки компетенций, необходимых для эффективного осуществления наставнической деятельности: профессиональные (производственно-технологические, проектно-технические и другие компетенции в соответствии с занимаемой должностью и специальностью специалистов предприятия), общекультурные (корпоративные, исследовательские, коммуникативные, управленческие и иноязычные) и специальные компетенции (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции), заложенные в основу комплекса критериев отбора специалистов в институт наставничества предприятий;

- разработана и апробирована структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, обеспечивающая встроенность процесса их подготовки к осуществлению наставнической деятельности в процесс их непрерывной профессионально-производственной подготовки, обусловленной требованиями современного предприятия;

- разработана и внедрена технология формирования компетенций будущих наставников в интегрированной системе "образование - производство", предполагающая опережающую наставническую деятельность студентов технического вуза и стажеров через их участие в роли тьюторов и модераторов в процессе внутрифирменных он-лайн консультаций специалистов предприятия, и способствующая поэтапному формированию их межпрофессиональных компетенций, необходимых им в будущей наставнической деятельности;

- разработано и реализовано научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников, представленное научно-

теоретическим (ведущие идеи и основные положения концепции корпоративной подготовки наставников), содержательным (отбор и структурирование содержания обучения) и методическим (комплексное учебно-методическое обеспечение содержания обучения) его уровнями, обеспечивающими организованный и целенаправленный процесс формирования их психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций;

- выявлены критерии (мотивационный, когнитивный, деятельностный) и разработаны их показатели, позволяющие диагностировать уровни сформированности компетенций специалистов технического профиля, необходимых для эффективного осуществления наставнической деятельности в условиях современного предприятия.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что представленное теоретико-методологическое обоснование корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности с позиции интегративного подхода, детерминирующего эффективность их подготовки в двуедином процессе – совершенствования профессиональных и формирования межпрофессиональных компетенций специалистов, открывает возможности для последующего изучения актуальных педагогических проблем, связанных с различными аспектами их подготовки как в системе непрерывного корпоративного образования, так и повышения квалификации наставников в системе дополнительного профессионального образования.

Сформулированные и научно обоснованные закономерности и принципы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности создают перспективу дальнейших теоретических и прикладных исследований, посвященных изучению различных аспектов проблемы формирования компетенций наставников из числа специалистов и других профилей - педагогического,

экономического, медицинского и др. в системе корпоративного и дополнительного профессионального образования.

Дополненная и теоретически обоснованная классификация видов наставничества по содержанию деятельности (корпоративное, квалификационное, социальное, комплементарное) и временным характеристикам (эпизодическое, периодическое и систематическое наставничество) вносит определенный вклад в разработку теории непрерывного корпоративного профессионального образования.

Выявленный адаптационный образовательный потенциал зарубежных технологий корпоративного обучения молодого персонала компаний и условия их использования в отечественной практике наставнической деятельности (совершенствование нормативно-правового и научно-методического обеспечения института наставничества; консолидация интересов субъектов корпоративной подготовки при решении общих и частных задач компании; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения; расширение возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения; интеграция технологий в осуществлении наставнической деятельности; управление системой мотивации наставнического корпуса) могут быть использованы в качестве ориентира при разработке механизмов и алгоритмов конструктивной экстраполяции его элементов в отечественную систему корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, сохраняя лучшие ее традиции.

**Практическая значимость исследования** определяется тем, что представленная концепция корпоративной подготовки наставников современного производства создает реальные предпосылки в проектировании и воплощении конкретных вариантов организации профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки специалистов технического профиля на основе интегративного

подхода, реализация которого предполагает комплексное решение проблемы повышения интеллектуального потенциала субъектов предприятия.

Представленные в исследовании механизмы корпоративной подготовки специалистов предприятий к осуществлению эффективной наставнической деятельности (единое образовательно-производственное пространство предприятия; системно-комплементарное взаимодействие наставников и стажеров; электронное наставничество, обеспечивающее прозрачность результатов корпоративного обучения наставников и стажеров; технология формирования компетенций будущих наставников в интегрированной системе «образование – производство») способствуют формированию корпоративного знания предприятий, преемственности наставнических школ, сохранению их внутрифирменной конкуренции и информационной конфиденциальности.

Разработанная в исследовании структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, обеспечивающая интеграцию профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников в системе корпоративного профессионального образования, представляет собой интегральное качество современной обучающейся организации, в которой происходит совершенствование и интеграция их профессиональных и межпрофессиональных компетенций в соответствии с требованиями современного производства.

Представленное учебно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников, включающее в себя комплексную программу, учебно-методические пособия, методические рекомендации и диагностический инструментарий, способствует формированию их психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций,

необходимых для эффективного осуществления наставнической деятельности в условиях современного производства.

Выявленные критерии и разработанные их показатели, позволяющие диагностировать уровни сформированности компетенций наставников, легли в основу разработки комплекса критериев отбора специалистов в Совет наставников современных предприятий, включающего в себя: на нормативном (критерии возраста, стажа работы на предприятии, уровня квалификации (разряда), представленные в Положениях о наставничестве предприятий), на содержательном (критерии и показатели уровней сформированности компетенций наставников, отражающие требования компетентностной модели современного наставника), на деятельностном уровнях (критерии и показатели профессиональных достижений подшефного, заданные требованиями предприятий и отраженные в Положениях о наставничестве).

Разработанные в исследовании методические рекомендации для наставников, Совета наставников, руководителей предприятий и центров, осуществляющих подготовку и повышение квалификации наставников, способствуют совершенствованию процесса корпоративного обучения молодых кадров и оптимизации деятельности наставнического корпуса современных предприятий России.

**Достоверность и обоснованность результатов исследования** обеспечены опорой на современную методологию научного познания, на андрагогические теории в процессе корпоративного обучения специалистов; адекватностью логики и методов исследования его цели, предмету и задачам; непротиворечивостью выводов современным научным представлениям о роли корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в контексте модернизации дополнительного профессионального образования; длительностью исследования; мониторингом результатов исследования на всех этапах процесса формирования исследуемых компетенций

специалистов предприятия; применением апробированного психолого-педагогического инструментария; контрольным сопоставлением полученных результатов с имеющимся в практике опытом корпоративного обучения наставников.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на методологических семинарах, заседаниях лабораторий ФГНУ «Институт педагогики и психологии профессионального образования» Российской академии образования; на заседаниях кафедр ГБОУ ВПО "Альметьевский государственный нефтяной институт", в структурных подразделениях ОАО "Татнефть", на форумах Электронного корпоративного университета ОАО «Татнефть», а также докладывались на научно-практических конференциях различного уровня:

- *международного*: «Человек и общество: на рубеже тысячелетий» (Воронеж, 2004); «Новые вызовы профессиональной подготовке специалистов в России и за рубежом» (Казань, 2005); «Стратегические вопросы мировой науки» (Пржэмисл, 2009, 2012, 2014); «Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития» (Казань, 2011); «Профессиональное образование: вопросы теории и инновационной практики» (Казань, 2011); «Педагогика и жизнь» (Воронеж, 2011); «Инновации в образовании» (Прага 2011, 2012, 2014); «Новости научного прогресса» (София, 2011, 2014); «Современные проблемы дидактики средней и высшей профессиональной школы» (Казань, 2013); «Многоуровневое профессиональное образование: опыт. проблемы, перспективы развития» (Казань, 2014) и др.;

- *всероссийского*: «Субъектность в личностном и профессиональном развитии человека» (Казань, 2004); «Формирование ключевых компетенций будущих специалистов» (Казань, 2008); «Кадровое обеспечение инновационных процессов в экономике и образовании России» (Казань, 2008); «Дуальная форма профессиональной подготовки компетентных

специалистов: опыт, проблемы, перспективы развития» (Казань, 2009) и др.; «Модернизация дополнительного образования в России и за рубежом: инновационный опыт, стратегии развития» (Казань, 2012); «Опыт и проблемы реализации Федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования» (Казань, 2014) и др.;

- *регионального*: «Научная сессия ученых Альметьевского государственного нефтяного института по итогам 2005 года» (Альметьевск, 2006); Ученые записки Альметьевского государственного нефтяного института (Альметьевск, 2012); «Научная сессия Альметьевского государственного нефтяного института по итогам 2011 года» (Альметьевск, 2012); «Полиmodelность развития системы современного профессионального образования в условиях глобализации и интеграции» (Зеленодольск, 2012); Ученые записки Альметьевского государственного нефтяного института (Альметьевск, 2014) и др.

Под руководством соискателя подготовлена и защищена диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук «Научно-методическое обеспечение внутрифирменного обучения рабочих строительных профессий по безопасности труда».

По результатам исследования опубликовано 87 печатных работ, из них 23 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ, 7 статей в изданиях, включенных в базу SCOPUS, 6 монографий, 2 концепции, 5 учебно- и научно-методических изданий.

**Личное участие соискателя** в исследовании и получении научных результатов состоит в теоретико-методологическом и методическом обосновании проблемы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства на основе интегративного подхода; проектировании и внедрении технологии формирования компетенций будущих наставников в интегрированной системе "образование - производство", предполагающей осуществление опережающей

наставнической деятельности студентов технического вуза через их участие в роли тьюторов и модераторов в процессе внутрифирменных он-лайн консультаций специалистов предприятия по иностранному языку; разработке и апробации научно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников; разработке и реализации структурно-функциональной модели корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; разработке и внедрении методических рекомендаций для наставников, Совета наставников, руководителей предприятий и центров, осуществляющих подготовку и повышение квалификации наставников, с целью оптимизации деятельности института наставничества. Результаты исследования легли в основу разработки современных положений о наставничестве структурных подразделений ОАО «Татнефть» и ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод».

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. *Концепция корпоративной подготовки наставников современного производства* основана на идее реализации интегративного подхода, детерминирующего целостность научно-обоснованной системы педагогических действий, обеспечивающих единство их профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки с учетом требований обновляющегося современного производства. *Нормативно-правовую базу концепции* составляют федеральные и региональные организационные, распорядительные и нормативные документы, а также производственные стандарты и положения о наставничестве, регламентирующие порядок подготовки и развития персонала предприятий и деятельность современных наставников. *Теоретический базис концепции* представлен расширяющимися *функциями* современной наставнической деятельности (организационно-управленческая, социально-педагогическая, организационно-методическая, информационно-консультационная, коррекционно-реорганизующая), обуславливающими изменение

традиционных задач наставника и их направленность не только на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций стажеров для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации, а также на раскрытие потенциала молодых кадров с целью определения и сопровождения траекторий их индивидуального профессионального развития; раскрытием *сущности корпоративной подготовки наставников* как целенаправленного и организованного процесса по совершенствованию профессиональных, общекультурных и формированию специальных компетенций специалистов предприятий, необходимых для осуществления наставнической деятельности; совокупностью выявленных и сформулированных *закономерностей* развития данного процесса (его эффективность обеспечивается интеграцией двух видов деятельности - профессиональной и наставнической, двух процессов - процесса профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников; единством его организационного, учебно-методического и психолого-педагогического компонентов; включенностью в данный процесс профильных вузов, НИИ и предприятий; взаимосвязью и взаимообусловленностью образовательного и производственного пространства предприятия; межпрофессиональным взаимодействием субъектов корпоративного обучения), *принципов корпоративной подготовки наставников* (интеграции производственной и педагогической деятельности, традиционности и инновационности, структурно-функционального единства, опережающей подготовки, профессиональной диверсификации, комплементарного взаимодействия); *цели* (формирование компетенций специалистов предприятия, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности), *задач данного процесса* (формирование мотивационно-ценностного отношения к осуществлению наставнической деятельности; формирование способностей к проектированию и прогнозированию результатов процесса

корпоративного обучения своих подшефных; формирование профессионального самосознания и способности к непрерывному самообразованию и адаптации к изменяющимся условиям труда; совершенствование профессиональных, общекультурных и формирование специальных компетенций наставников), определяющих в качестве приоритета его направленность на непрерывное совершенствование профессиональных и межпрофессиональных компетенций современных наставников. *Содержательно-смысловое наполнение концепции* представляет разработанная структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, направленная на интеграцию профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки специалистов, обеспечивающую эффективное формирование необходимых компетенций для осуществления данного вида деятельности в условиях современных предприятий.

2. *Компетентностная модель современного наставника* включает в себя блоки профессиональных (производственно-технологические, проектно-технические и другие компетенции в соответствии с занимаемой должностью и специальностью наставников), общекультурных (корпоративные, исследовательские, коммуникативные, управленческие и иноязычные) и специальных компетенций (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции), необходимых и достаточных для эффективного осуществления наставнической деятельности. Данная модель представляет собой содержательный блок комплекса критериев отбора специалистов предприятия в институт наставничества.

3. *Механизм системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров*, проявляющих интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и другим сферам производственной деятельности, способствует проявлению профессионально-дополняющего характера их сотрудничества. Данный механизм позволяет не только

формировать умения стажеров работать в команде для коллективной выработки правильной стратегии ее поведения, но и способствует профессиональному росту самих наставников.

4. *Структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности* в условиях современного производства, включающая в себя *целевой* (цели, задачи, направленные на формирование компетенций, представленных в компетентностной модели современного наставника); *методологический* (подходы, принципы); *содержательный* (модели формальной, неформальной и информальной профессионально-производственной подготовки); *организационно-процессуальный* (педагогические механизмы, организационно-педагогические условия, учебно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников) и *результативный компоненты* (критерии и показатели уровней сформированности компетенций наставников), обеспечивает успешную реализацию концепции корпоративной подготовки наставников современного производства.

5. Технология формирования компетенций будущих наставников в интегрированной системе "образование - производство", предполагающая осуществление опережающей наставнической деятельности студентов технического вуза через их участие в роли тьюторов и модераторов в процессе внутрифирменных он-лайн консультаций специалистов предприятия по иностранному языку, способствует реализации карьерной траектории студентов, аккумуляции культурных норм предприятия, а также совершенствованию их корпоративной, управленческой, исследовательской, коммуникативной, иноязычной и поэтапному формированию психолого-педагогической компетенций, необходимых им в будущем для эффективного осуществления наставнической деятельности на предприятии.

6. *Научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников* представлено следующими уровнями: *научно-теоретическим*, основанном на ведущих идеях и положениях разработанной в исследовании концепции, *содержательным*, предполагающим отбор и структурирование содержания обучения на основе принципов интеграции, модульности, концентризма, проблемности, комплексности и *методическим*, включающим в себя комплексное учебно-методическое обеспечение содержания обучения, направленного на эффективное формирование психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций специалистов предприятий, необходимых им для компетентного осуществления наставнической деятельности.

**Структура диссертации** отражает логику, содержание и результаты исследования и состоит из введения, четырех глав, выводов по главам, заключения, списка использованной литературы, включающего 404 источника, в том числе 33 на иностранном языке и 14 приложений. Общий объем диссертации составляет 428 страниц, в котором содержание исследования изложено на 357 страницах и иллюстрировано 19 таблицами, 10 рисунками.

# **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **1.1. Сущностные характеристики наставнической деятельности в условиях современного производства**

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

В психолого-педагогической, философской, социологической литературе появилось понятие периода «полураспада» профессиональной компетенции специалиста. Если в 40-х годах он, в среднем, составлял 10-12 лет, в 60-х - около 8 лет, в 80-х - достиг 4-5 лет, то в настоящее время - 1-2 года. Следовательно, полученных знаний сегодняшнему инженеру по причине быстрого устаревания техники, технологий, производственных процессов, хватает достаточно на крайне короткий срок. Все это актуализирует необходимость постоянного отслеживания специалистами изменений в своих и смежных областях профессиональной деятельности, а также регулярного (по отдельным данным от 5 до 8 раз за весь период трудовой деятельности) прохождения различных по интенсивности курсов повышения квалификации или переподготовки. Только в этом случае образование становится процессом, который сопровождает человека через всю жизнь, обеспечивая его постоянное развитие [202, 203].

Дж. Салливан отмечает, что в современном хаотичном мире единственно важной компетенцией является компетенция непрерывного обучения человека или организации, а проявляющего эту компетенцию он образно назвал «вечным учеником [276]. Компетенция непрерывного обучения является фундаментом развития команд, которые называют «обучающейся организацией».

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

Наиболее благоприятным пространством для профессионального корпоративного образования является пространство обучающейся организации, при этом эффективное корпоративное обучение можно рассматривать как атрибут обучающейся организации, заинтересованной в качественном профессиональном развитии ее сотрудников. Принимая во внимание мнение иностранных авторов, таких как Т. Бойдела, Н. Диксона, Т. Питерса, Р. Уотермана [372, 394] и др., «обучающейся» называется организация, предоставляющая возможности для получения знаний и саморазвития всех сотрудников, и, пребывая в ходе перманентного совершенствования себя, такая организация трансформирует, подобным образом, окружающую действительность.

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

потенциал предприятия, обеспечивающий ее перспективное стратегическое развитие.

Образовательное пространство обучающихся предприятий сопряжено с созданием эффективной системы обучения с параллельным функционированием двух систем обучения, имеющих сходные задачи и содержание, но различные формы реализации. *Первая система* – это создание в организации собственной внутренней школы, в которой проводятся семинары, лекции, тренинги с помощью внутренних тренеров или приглашенных специалистов. И *вторая* – система наставничества, при которой обучение персонала происходит непосредственно на рабочем месте, более опытный сотрудник передает свои знания, опыт и собственные технологии работы стажеру [192].

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

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

Прежде чем рассмотреть сущностные характеристики наставнической деятельности в условиях современного производства представляется необходимым сначала рассмотреть исторический аспект зарождения

проблемы внутрипроизводственного обучения с тем, чтобы на основании его исторического контекста выявить проблемы наставнического движения относительно тех рассматриваемых периодов, которые могут представлять интерес для нашего исследования.

Система внутрипроизводственного обучения достаточно эффективно функционировала до 1917 года, а также в советский период. Успешно действовали школы ФЗУ (школы фабрично-заводского ученичества) для подготовки квалифицированных рабочих (1920 – 1958 гг.), ФЗС – фабрично-заводские семилетки – общеобразовательные семилетние школы при предприятиях и в промышленных центрах (1926 – 1934 гг.), школы ФЗО (фабрично-заводского обучения) для подготовки квалифицированных рабочих на предприятиях (1940 – 1958 гг.). Система внутрипроизводственного обучения успешно функционировала в годы Великой Отечественной войны, являясь основной формой воспроизводства рабочей силы [217].

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 [357].

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 [20].

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 [31, 189].

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) [224]. 2004 год стал для России временем перехода на инновационную модель развития, характеризующуюся формированием приоритетных направлений, одним из которых является создание многоуровневой системы кадрового обеспечения инновационной деятельности.

Явление наставничества, существовавшее в различных видах с 1930-х гг. и достигшее своего пика в 1970-е гг., определяется в СССР как распространенная форма коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работниками [208, 209, 293].

Предпосылками, вызвавшими массовый характер движения наставничества в 80 гг., являются следующие обстоятельства: возросла численность работающей молодёжи на предприятиях и стройках страны; изменились взаимоотношения и взаимозависимость людей в процессе трудовой деятельности в условиях НТР; значительно возросли педагогические функции трудового коллектива. В этих условиях повысились роль и значение трудовых коллективов в воспитании молодёжи. Педагогическая деятельность в сфере материального производства рассматривается как специально организуемая и направляемая партийными и общественными организациями предприятий деятельность, связанная с формированием нового человека. В связи с этим, важным звеном педагогической деятельности трудового коллектива выступало наставничество, которое рассматривалось как составная часть единой системы коммунистического воспитания [117, 189].

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 [79].

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

- высокие идейно-политические и моральные качества, коммунистическая идейность и целеустремленность;
- высокое профессиональное мастерство, любовь к своей профессии, знание последних достижений техники, технологии и передовых методов труда по своей профессии, постоянное совершенствование своей квалификации, владение смежными профессиями, творческое отношение к труду;
- педагогическое мастерство, позволяющее передавать свои знания, жизненный и профессиональный опыт, владеть формами и методами

обучения и воспитания, знать методики производственного обучения и методики воспитательной работы, уметь планировать свою деятельность и организовать труд молодого рабочего, его самостоятельную работу, осуществлять индивидуальный подход, обладать способностью объективной оценки и поведения молодого рабочего и др.;

- знание психологических особенностей молодых рабочих;

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

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

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

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

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

- авторитет у коллег, основой которого является общественное лицо самого наставника, его политическая и трудовая активность, высокое профессиональное мастерство, моральная чистота, хорошие организаторские навыки, позволяющие ему организовать коллективный труд молодых рабочих на благо общества [22].

Наставничество советского периода представляло собой систему социально-педагогических воздействий передовых рабочих социалистических предприятий на сознание, чувства и волю молодых рабочих с целью формирования у них коммунистического мировоззрения, устойчивого интереса и стремления к овладению профессией, выработки классового самосознания и чувства морального удовлетворения от участия в производительном труде [63]. 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 [291, 292]. 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 [20].

Анализ отчетов лаборатории наставничества, возглавляемой под руководством Н.М. Таланчука, созданной при Институте профессионально-

технической педагогики (ныне ФГНУ «Институт педагогики и психологии профессионального образования» РАО) (г. Казань), свидетельствует о том, что ее исследовательская работа по данной теме осуществлялась в соответствии с заданием Государственного Комитета СССР по науке и технике (постановление № 196 от 3 мая 1977 года). Данной лабораторией были выявлены недостатки в организации наставничества: недостаточная осведомленность функций организаторов этого движения, отсутствие научно-методического обеспечения психолого-педагогической подготовки наставников, необоснованность ее содержания, отсутствие взаимодействия между органами, осуществляющими руководство наставническим движением, недостаточное владение наставниками навыками воспитательного процесса и т.д. [232].

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 [163, 310]. Это накладывало определенные требования, как к самой деятельности, так и к изучению самой системы. С одной стороны, это требование целостного подхода, а с другой – динамичного, так как организация наставничества находилась в стадии становления.

Изучение передового опыта организации наставничества, опытно-экспериментальная работа лаборатории наставничества показали, что наставническая деятельность совершенствовалась с улучшением системы ее организации [232]. 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 [263, 339].

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 [278].

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

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

По мнению Г. Льюиса, наставник – это человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый для овладения профессией, который помогал бы ему в самосовершенствовании своего мастерства [170].

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 [336].

Проблемы наставничества бакалавров педагогического образования рассмотрены в работах Е.В. Бевз, в которых наставничество представляет собой одну из форм передачи педагогического опыта, в ходе которой начинающий педагог практически осваивает персональные приемы под непосредственным руководством педагога-мастера. Наставник содействует усвоению теоретических знаний, помогает правильно применять их на практике, разрабатывает индивидуальный маршрут развития в профессии, учитывающий особенности личности, организовывает консультационную работу, разрабатывает программу дополнительных занятий с применением различных форм работы, таких как тренинги, семинары, мастер-классы, деловые игры по самым актуальным и проблемным вопросам бакалавров педагогического образования, что позволит сделать процесс подготовки более эффективным [24].

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 [167].

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 [393].

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» [376] 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 [398].

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 [403].

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 [390].

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 [376].

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

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

*Наставничество*, в нашем понимании, представляет собой одну из форм обучения на рабочем месте, направленную на развитие прикладных

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

*Наставник* – это опытный сотрудник, отвечающий за планирование и организацию эффективной программы профессионального развития своего подшефного и способствующий его социально-профессиональной адаптации на предприятии. Среди основных его обязанностей можно выделить следующие: консультирование подшефных, определение направления их карьерного роста, составление плана профессионального развития, наблюдение за выполнением поставленных задач, корректировка плана, проведение дополнительных обучающих мероприятий, помощь в применении знаний, полученных вне работы, демонстрация положительной ролевой модели.

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 [350].

В качестве барьеров в практике корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности выступают пространственные и временные препятствия к её организации, заключающиеся в отсутствии согласования её

управленческой, содержательной и процессуальной сторон. К примеру, для формирования корпоративной компетенции предприятие воспользуется своими кадровыми резервами, а для формирования организационной и управленческой - оно обычно привлекает внешних специалистов по менеджменту, что отрицательно сказывается на корпоративной подготовке в целом, так как они не знают специфику производства и перенос их знаний в профессиональную среду предприятия носит лишь временный эффект. Для эффективной организации корпоративной подготовки специалистов технического профиля видится целесообразным отречение от грубой централизации и перевод числа полномочий в управлении прямо наставникам, которые смогут намного лучше согласовывать свою деятельность с достижениями современной промышленности и практикой их наставничества, развивающих свое мастерство, основываясь на глубоком изучении и анализе своих личностных и профессионально значимых качеств.

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

Первая фаза деятельности — ориентировочная, которая начинается под влиянием ценностно-информационного барьера, состоящего из двух взаимосвязанных блоков — ценностного и информационного. Первым барьером, актуализирующим данные потребности, является нехватка ценностей. Вторым барьером — информационный — связан с динамизацией операционных систем. Исходной точкой деятельности является эмоциональный дискомфорт, неудовлетворенность существующим положением, обусловленные дефицитом необходимых ценностей, которые могут быть осознаны только сотрудниками предприятия, принадлежащими к единому профессиональному пространству. Главный элемент динамизирующего механизма является информационный барьер, проявляющийся в нехватке информации о необходимых ценностях и способах их достижения. Данный барьер дает толчок к ориентировочным

действиям, заключающимся: в анализе ситуации, поиске ценностей, необходимых для удовлетворения потребностей. Анализ любой конкретной ситуации и поиск необходимой информации для решения производственных задач требуют привлечения специалистов хорошо разбирающихся в специфике не просто определённой отрасли промышленности, а конкретного предприятия в целом, что также свидетельствует о необходимости подготовки своих сотрудников, способствующих преодолению информационного барьера.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- *организационно-методическая*, предполагающая учебно-методическое и психолого-педагогическое обеспечение корпоративной

подготовки молодых работников предприятия, разработку системы мотиваций, эффективных методик обучения молодых работников, методических материалов, положений о наставничестве;

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

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

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

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

2. Своевременное освоение корпоративной культуры, формирование позитивного отношения к работе происходит за счет особого отношения к новичкам и создания для них ситуаций успеха. Кроме того, часто сотрудник, «выращенный» на предприятии, работает в ней значительно дольше, так как ощущает внутреннюю благодарность к тем, кто его «вырастил».

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

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

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

6. Снижение текучести персонала и связанных с этим процессом финансовых проблем через грамотно организованную систему наставничества, направленную как на профессиональное обучение и

воспитание молодых работников, так и на профилактику эмоционального «выгорания» у опытных сотрудников, так как осуществление функций наставника создает ощущение значимости и полезности труда, наполняет новым смыслом деятельность сотрудника-профессионала.

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

8. Повышение производительности труда.

9. Формирование имиджа предприятия.

Исходя из перечисленных задач, можно сделать вывод о том, что любой организации выгодно внедрять и развивать наставничество, так как эта система не является узкопрофильной, а направлена на достижение разнообразных целей организации, значимых с практической точки зрения [366].

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

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

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

- в условиях современного предприятия наставничество должно быть направлено не только на передачу профессиональных знаний и опыта, но и на развитие потенциала личности сотрудника и предполагать обучение более общим, базовым профессиональным навыкам;

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

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

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

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

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

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

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

- смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач, которые могут обеспечить быстрое материальное

вознаграждение, в противовес осуществлению наставнической деятельности.

Таким образом, совершенствование системы наставничества тесно связано с созданием образовательно-производственного пространства обучающейся организации, являющейся благоприятной средой для корпоративного профессионального образования, позволяющей постоянно ей самосовершенствоваться, формировать коллективное знание и обеспечивать ее успешное стратегическое развитие.

В настоящее время наставничество как форма корпоративного обучения молодых работников предприятия находится в стадии коренных перемен вследствие многообразия воздействующих на нее взаимосвязанных социально-экономических, политических, социокультурных, педагогических, методических и индивидуальных факторов, вызывающих изменения требований к системе современного наставничества.

Сущность современной наставнической деятельности заключается в том, что она направлена на профессиональное обучение и воспитание личности молодых работников, развитие их потенциала и передачу им профессионального опыта, а роль наставников заключается в социально-профессиональной адаптации молодых работников предприятия для преодоления ими информационных и ценностных барьеров в своей профессиональной деятельности.

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

## **1.2. Концептуальные подходы к разрешению проблемы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности**

Обновляющиеся требования отрасли, меняющиеся производственные реалии, модернизация технологических процессов, внедрение и использование новейших научно-технических достижений, являются актуальными как для системы профессионального, так и корпоративного 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.

Если целью традиционной образовательной системы раньше являлась передача обучаемому стандартного набора знаний, умений, компетенций, удовлетворяющих «потребности» личности, общества, государства, то основной задачей системы корпоративного обучения всегда являлось адекватное, своевременное и полномасштабное реагирование на запросы производства. В современных условиях эта проблема усугубилась еще больше тем обстоятельством, что сегодня ни один человек и ни одна организация не может дать более или менее точных прогнозов не только о совокупности необходимых выпускнику знаний для исполнения всех его возможных ролей, но и о знаниях, необходимых только для работы.

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 [119].

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 (IT, 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 [366].

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 данного 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 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.

Под внутрифирменным профессиональным обучением персонала А.М. Новиков понимает систему подготовки персонала, проводимую на территории предприятия или в корпоративных учебных центрах, и строящуюся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров дополняет знания, полученные в школе, колледже или вузе, приспособливает их к своим производственным нуждам» [216].

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 [241].

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 [34].

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>дополнительное профессиональное образование</b>	процесс получения знаний, умений и компетенций по дополнительным программам общего и профессионального образования помимо полученного обучающимся ранее профессионального образования.
<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 по проблеме корпоративного образования**

В нашем понимании корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности представляет собой процесс совершенствования профессиональных, общекультурных и формирования специальных компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности. В нашем случае под специальными компетенциями специалистов предприятия мы понимаем именно те, дополнительные компетенции к общепрофессиональным, которые им необходимы для осуществления эффективной наставнической деятельности (психолого-педагогические, методические, коуч-компетенции).

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, интегративный.

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 [20], 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 [241].

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 выделилось особое направление — теория и практика обучения взрослых, получившее название «*андрагогика*» [121]. 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 [69].

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 [98]. Аналогичной точки зрения придерживаются Т.Н.Ломтева, понимающая андрагогику как науку об обучении взрослых [165]; Т.А.Василькова, которая определяет андрагогику как область научных исследований, связанных с воспитанием, обучением, образованием [42]. В отечественной академической энциклопедической литературе андрагогика определяется как одно из названий отрасли педагогической науки, рассматривается как синоним «педагогике взрослых» [32].

По мнению В.Д. Орехова, опираясь на андрагогический подход, можно наиболее полно охарактеризовать особенности обучения взрослых [228]:

- 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. 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 [25]. 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 [7].

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 [268.]. 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» [6]. По мнению исследователя, конечным продуктом онтогенетического развития является обретение им собственной индивидуальности, когда он становится субъектом своего житетворчества, 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 [143]. 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 формулирует 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. [143].

Е.Ф. Зеер рассматривает профессиональную подготовку специалистов, опираясь на компетентностный подход. Компетентностный подход определяет качество результата профессиональной подготовки, понимается как соответствие профессиональной подготовленности обучающегося современным «вызовам времени» и рассматривается через понятие «профессиональная компетентность» [93].

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 [93].

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 [235]:

- 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 актуализируют 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

[367]. 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 [187].

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.

При обосновании подходов применительно к корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства, мы исходили из положения о том, что компетентностный подход к образованию в последние годы из относительно локальной педагогической теории постепенно трансформируется в компетентностную парадигму образования, в рамках которой в основу исследуемой проблемы заложена идея реализации *интегративного подхода*, обеспечивающего системную целостность всего процесса корпоративного обучения.

Педагогические и философско-научные исследования по проблеме интеграции насчитывают собой немалый перечень работ, раскрывающих те или иные её аспекты. К примеру, раскрывая сущностно-категориальные характеристики интеграции В.А.Энгельгардт указывает на три ступени интеграции частей и целого: возникновение системы связей между частями; утрата частями своих первоначальных идентификационных качеств при вхождении в состав целого; появление у возникающей целостности новообразований, обусловленных как свойствами частей, так и возникновением новых межчастных связей [364].

Многомерное видение интеграции, демонстрирует немецкий исследователь Г. Павельциг, представляя содержательный анализ взаимоотношений интеграции, дезинтеграции, дифференциации и дедифференциации [233]. Такое видение автора объясняет роль интеграционных и дезинтеграционных процессов в процессе осуществления педагогической деятельности, а также способствует пониманию сути интеграции; интеграционные взаимоотношения, ассимиляции и диссимиляции; адаптации; различные фазы интеграции; взаимодействие понятий «интеграция», «процесс», «развитие», «прогресс». Исследователь предостерегает о том, что нельзя позволять дезинтеграции старого

выступать на первый план, если интеграция новой системы еще только ставится на повестку дня.

Генетические аспекты интеграции, подходы к выделению объективных оснований, условий и факторов интеграции знаний; описания структурно-морфологических ее характеристик - уровней, типов, видов, форм, направлений, тенденций и механизмов также представляют несомненный интерес при изучении сущностных свойств интеграции, однако в рамках нашего исследования более важно, на наш взгляд, обратить внимание на природу взаимоотношений, раскрываемых Ю.А. Шрейдером, который делает акцент не на сотрудничестве свободных субъектов, а на их взаимовыгодном мутуалистическом симбиозе [358]. В продолжении этой темы Г.Д. Гачевым поднимается проблема влияния гуманитарных дисциплин на развитие естествознания в целом [56].

Объективные основания о взаимосвязи технических и общественных наук подчеркиваются в работах В.В. Чешева и В.М. Кедрова, которые утверждают о невозможности создания техники без её предварительного «очеловечивания» и о взаимообусловленном характере существования человека и техники [345, С.33]. В.В. Чешев в своих работах называет пути взаимосвязей общественных и технических наук [345]; В.М. Кедров выделяет принципы, лежащие в основе взаимодействия наук в целом и в частности о таких взаимосвязях технических и общественных наук [117]. В связи с этим, ими рассматриваются типология и механизмы взаимосвязи технических и общественных наук.

А.Р. Шайдуллина в своём исследовании делает акцент на том, что интегративные процессы в образовании осуществляются на системном, организационно-нормативном и содержательно-деятельностном уровнях. Применительно к среднему и высшему профессиональному образованию, по мнению автора, их количество недостаточно для российской вариативной образовательной системы, в связи с чем, интеграция ею рассматривается и как бинарный процесс в системе высшего

профессионального образования и профессиональной деятельности, и как тройственная система, интегрирующая среднее специальное образование, высшее профессиональное образование и профессиональную деятельность, и как внутрисистемный процесс [348]. Следует отметить, что во всех случаях учитывается глобальный характер перемен, в условиях которого делаются попытки интегрировать образование и производство. В то же время рассмотренные концепции не могут служить достаточным основанием для решения проблемы интеграции образования и производства с целью обеспечения соответствия знаний выпускников вузов к реальным требованиям производства.

В рамках нашего исследования, интеграция рассматривается как внутрисистемный процесс, предполагающий:

- в организационном плане: интеграцию целей и задач наставнической и профессиональной деятельности специалистов; взаимодействие всех субъектов предприятия в процессе корпоративного обучения наставников (администрации центров, осуществляющих подготовку; руководящего состава предприятий; наставников и стажеров);

- в содержательном плане: интеграцию содержания корпоративного обучения с профессиональными обязанностями наставников; интеграцию профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников;

- в технологическом плане: интеграцию содержательных и процессуальных компонентов корпоративного обучения; сочетание инновационных и традиционных технологий обучения, направленных на эффективное формирование необходимых для осуществления наставнической деятельности компетенций.

При обосновании *интегративного* подхода применительно к корпоративной подготовке наставников, необходимо учитывать то обстоятельство, что современная наставническая деятельность отлична от наставничества советского периода тем, что наставники работают не только

с молодыми рабочими, но и со специалистами, сотрудничество которых носит межпрофессиональный характер, предполагающий взаимодействие наставников разных квалификаций и уровней с молодыми стажерами, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и к другим сферам. Симбиоз в коллективе, состоящем из дополняющих друг друга наставников разных профилей и уровней со сформированными компетенциями для осуществления данного вида деятельности, выступает в качестве технологической находки, оптимизирующей общую структуру корпоративной подготовки специалистов предприятия, позволяющую любому сотруднику предприятия экстраполировать приобретенный профессиональный опыт.

Такая интеграция субъектов корпоративного обучения направлена на обеспечение своевременного экономически целесообразного обновления их интеллектуального потенциала в соответствии не только с изменениями в технике и технологиях предприятия, но и нововведениями в области инженерной педагогики; выработку командного характера решения социально-экономических и психолого-педагогических проблем с использованием актуальных знаний и компетенций; максимальное раскрытие потенциальных возможностей, как молодых кадров, так и наставников; обеспечению преемственности института наставничества. 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.

Данное обстоятельство является очень важным при корпоративной подготовке 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.

Соответственно, такое полипрофессиональное взаимодействие стажеров и наставников требует у последних сформированности не только профессиональных и общекультурных компетенций, но и высокого уровня сформированности специальных (наставнических) компетенций, необходимых им для осуществления данного вида деятельности.

В связи с этим, *интегративный подход* к корпоративной подготовке современных наставников, предполагающий восполнение профессиональных компетенций специалиста предприятия межпрофессиональными, реализуется через встраивание процесса непрерывной корпоративной подготовки специалистов предприятия в процесс их подготовки к осуществлению наставнической деятельности.

Интегративные свойства корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности заключаются в непрерывном и систематическом совершенствовании их профессиональных и специальных (наставнических) компетенций 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.

Только организованное и взаимозависимое действие субъектов предприятия (администрации центров, осуществляющих подготовку; руководящего состава организаций; обучающихся и обучаемых) в процессе корпоративного обучения специалистов технического профиля к

осуществлению наставнической деятельности направлено на превосходство результата совместных действий субъектов корпоративного обучения, которые в единичном и самостоятельном своём выражении не могут обеспечить должного уровня решения организационных и методических задач корпоративной подготовки наставников с учетом специфики конкретного предприятия.

Гибкость и вариативность организационных, содержательных и процессуальных компонентов корпоративной подготовки наставников, направлены на постепенное и постоянное повышение координационной сложности действий ее субъектов в формировании их профессиональных и межпрофессиональных компетенций, способствующих дальнейшему совершенствованию их наставнической деятельности.

Рефлексивно-диалогическое взаимодействие преподавателя-тренера и будущего наставника, направлено на изменение позиции наставника-обучающегося в наставника-обучающего. Преобразующая роль преподавателей курсов повышения квалификации наставников заключается в личностно-равноправном характере отношений сотрудничающих субъектов. Такое преобразование связано с изменением ролей и функций участников процесса корпоративного обучения, так как преподаватель курсов повышения квалификации не только учит, но и актуализирует и стимулирует стремление наставника к саморазвитию, самосовершенствованию, создает условия для самоутверждения в наставнической деятельности. Следует отметить, что перестройка форм сотрудничества, связанная с изменением позиций преподавателя и наставника, приводит к возможности самоизменения субъекта обучения, самостоятельно прокладывающего себе пути совершенствования;

Таким образом, 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; интеграции профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки; интеграции субъектов корпоративного обучения; интеграции организационного, учебно-методического и психолого-педагогического обеспечения корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства.

### **1.3 Закономерности и принципы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности**

Быстрые темпы научно-технического обновления производства и необходимость внедрения и эксплуатации нового оборудования сопровождаются лавинообразным среднегодовым приростом новых знаний в сфере производства, с которым одним только вузовским программам подготовки не справится, так как они 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 советского периода 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 [20].

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

- принцип коммунистической целеустремленности 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 способствования процессу их адаптации;

- принцип непрерывности педагогических воздействий, предполагающий её достижение на основе анализа прошлого и современного опыта работы наставников, перспективного планирования и согласованности [20].

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 нами также были проанализированы современные исследования, посвященные проблеме корпоративного обучения и внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля для полного учета существующего состояния исследуемой проблемы, а также по причине отсутствия современных исследований, посвященных проблеме корпоративной подготовки наставников.

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, посвящённое 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 [39].

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 [241].

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 современных предприятий:

1. Принцип сочетания организационно-педагогических и экономических факторов при формировании содержания обучения, его реализации, оценке результатов 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 осуществления 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 [34].

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.

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 [188].

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*, заключающаяся в том, что непрерывность данного процесса обусловлена меняющимися производственными реалиями, модернизацией технологических процессов, внедрением и использованием новейших научно-технических достижений в условиях инновационного производства, которые расширяют сферу деятельности специалистов предприятий и требуют совмещения профессий, что ведёт к необходимости его дообучения на производстве с привлечением наставнического корпуса. Данная закономерность определяет новое смысловое содержание *социально-педагогических закономерностей* развития данного процесса:

- эффективность процесса корпоративной подготовки наставников обеспечивается при единстве двух видов деятельности специалиста предприятия – профессиональной и наставнической;

- преемственность корпоративной подготовки наставников достигается в условиях образовательно-производственного пространства предприятия, способствующего сохранению преемственности института наставничества, толерантности и открытости к новым идеям и видам наставнической деятельности в условиях современного производства;

- целостность данного процесса обеспечивается единством его организационного, учебно-методического и психолого-педагогического компонентов;

- продуктивность корпоративной подготовки наставников обеспечивается взаимодействием учреждений профессионального образования, научно-исследовательских институтов и предприятий;

- целостность данного процесса достигается при межпрофессиональном взаимодействии субъектов корпоративного обучения для коллективного принятия решений и обеспечения корпоративного знания предприятия;

- результативность данного процесса обеспечивается интеграцией профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников.

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 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 *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:

- *принцип интеграции производственной и педагогической деятельности*, позволяющий оптимизировать процесс приобретения наставниками не только профессиональных, но и межпрофессиональных компетенций, способствующих передаче профессионального опыта молодым кадрам и аккумуляции коллективного знания предприятия. *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 разовые и индивидуальные тренинги отдельных наставников для овладения новыми педагогическими технологиями и подходами в их деятельности, по возвращению с которых 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 в едином образовательно-производственном пространстве предприятия, способствующем сохранению, приумножению и распространению профессиональных знаний и опыта, а также обеспечению преемственности наставнического корпуса

предприятия, является интеграция производственной и психолого-педагогической деятельности специалистов предприятий;

- *принцип традиционности и инновационности*, предполагающий, с одной стороны, опору на уже устоявшиеся традиционные идеи, концепции и сложившийся опыт корпоративной подготовки наставников, а с другой – постоянное обновление ее содержания и технологий в соответствии с последними разработками инженерной педагогики. *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 неуверенности в своих силах 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 компетенций у наставников применять как традиционные, так и инновационные педагогические технологии, способствующие эффективному обучению своих стажеров;

- *принцип структурно-функционального единства*, предполагающий взаимосвязь и взаимообусловленность организационно-структурных, содержательных и процессуальных компонентов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности, обеспечивающих целостность всего процесса корпоративного обучения. *Выбор данного принципа* обусловлен отсутствием научно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников современных предприятий и, соответственно, их приверженность к традиционным подходам, содержанию, технологиям корпоративного обучения стажеров, существовавшим еще в советский период.

Механизмом реализации данного принципа на практике является разработка научно-методического обеспечения корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий.

- *принцип опережающей подготовки*, предполагающий взаимодействие учебных заведений профессионального образования, предприятий и научно-исследовательских институтов, способствующее опережающему формированию необходимых компетенций для эффективного осуществления наставнической деятельности у студентов и молодых кадров предприятия. *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 технологии формирования компетенций в интегрированной системе «образование – производство», предполагающей раннее вхождение студентов технического вуза 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;

- *принцип профессиональной диверсификации*, предполагающий единство профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников, предоставляющее им возможность выбора дополнительной сферы профессиональной деятельности и совмещения ее с основной (специалист в области инженерной педагогики, исследователь, преподаватель и т.д.), что является действенным механизмом стимулирования их подготовки к осуществлению наставнической 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 вузе и т.д. Определение векторов его развития служит действенным механизмом стимулирования его деятельности и придает 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;

- *принцип комплементарного взаимодействия*, предполагающий взаимообмен субъектов корпоративной подготовки их интеллектуальными потенциальными возможностями, приводящий к профессиональному росту как стажеров, так и наставников. *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 выработки правильной стратегии ориентации в нестандартных профессиональных ситуациях.

Следовательно, механизмом реализации данного принципа является системно-комплементарное взаимодействие наставников и стажеров, в процессе которого они осуществляют совместную разработку и внедрение в производство командных проектов молодых специалистов разной квалификации и уровней под руководством не только своих непосредственных наставников, но и наставников других профилей. 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 технический, технологический и экономический уровни решения задач корпоративного обучения молодых специалистов за счёт комбинирования разнородного опыта деятельности, повышающего в сумме конкурентоспособность командного проекта. Такое дополняющее межпрофессиональное взаимодействие молодых специалистов и наставников способствует формированию коллективного знания предприятия.

Основным механизмом реализации предложенных нами принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства является интеграция, так как характерной особенностью корпоративной системы образования является её способность самодотраиваться, 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 корпоративного образования, в этом смысле, не является исключением, так как в любом образовательном процессе всегда присутствуют элементы «хаоса», где флуктуации значительно влияют на определение целей и задач современного корпоративного обучения.

Корпоративное образование является сложной открытой самоорганизующейся системой, основанной на рефлексивно-диалогическом взаимодействии её субъектов, позволяющем ей самодотраиваться за счёт собственной саморегуляции и синергетических эффектов, возникающих в результате этой саморегуляции. Эта позиция

объяснима с точки зрения развития молодого работника, который из молодого специалиста трансформируется в наставника, а предприятие, формируя его, 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 интеграции: 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.

Интеграция вышеперечисленных элементов позволяет соединять беспредельную потенциальность элемента с локальной свершенностью, где субъект корпоративного 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 [272, 341, 342, 360]. Достижение таких высот связано с возможностью обмена интеллектуальными, информационными и техническими ресурсами, приводящими к взаимопроникновению функций субъектов корпоративной подготовки, созданию соответствующих технологий корпоративного обучения, способствующих глубокой самореализации субъектов корпоративного обучения, обеспечивающих высокую производительность не только профессиональной и наставнической, но и стимулирующей эффективность

взаимосвязей учреждений профессионального образования и предприятий в подготовке молодых кадров. Эффективность процессов такой интеграции объясняется их жизнедеятельностью в одном и том же темпом мире, единство которого поддерживается за счёт возникновения качественно нового синергетического эффекта, предполагающего как интеграцию вышеперечисленных элементов корпоративного обучения, так и профессионально-дополняющий характер сотрудничества наставников разных квалификаций и уровней с молодыми работниками, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и другим сферам.

Системно-комплементарное взаимодействие наставников и стажеров, преподавателей и студентов, являющееся мощным механизмом их подготовки к осуществлению наставнической деятельности в условиях современных предприятий способствует, таким образом, более эффективному вхождению элемента в макросистему, эффективность которого обеспечивается благодаря её опережающей «информированности» о системе, позволяющей процессу корпоративного обучения не только создавать резонансное воздействие на обучающегося в направлении его профессионального развития, но и его совершенствования как наставника [179].

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, традиционности и инновационности, структурно-функционального единства, опережающей подготовки, профессиональной диверсификации, 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, а основным механизмом реализации вышеперечисленных принципов является интеграция.

#### **1.4. Сущностные и содержательные характеристики компетентностной модели современного наставника**

Современный период экономики характеризуется высоким темпом изменений, усложнением содержания профессиональной деятельности специалистов технического профиля, требований к его личности и компетенциям. Повышение качества подготовки кадрового потенциала современного предприятия неразрывно связано с подготовкой наставнического корпуса организаций, способного адаптировать молодых работников к новым условиям профессиональной деятельности современного производства и выявлять их личностный потенциал для сохранения его конкурентных преимуществ в нестабильно развивающемся мире экономики. В связи с полифункциональной деятельностью современного наставника в условиях инновационного производства необходим пересмотр спектра его компетенций для осуществления эффективной наставнической деятельности.

Компетентностная модель представляет собой полный набор компетенций, характеризующий эффективное поведение специалиста, выполняющего определенную профессиональную деятельность. Практическая ценность работы по моделированию компетенций заключается в том, что спроектированные должным образом с использованием интервью по получению поведенческих примеров компетентностной модели обладают так называемой «прогностической валидностью» [271]. Данное

обстоятельство иллюстрирует то, что с помощью компетентностной модели можно спрогнозировать, как сотрудники смогут осуществлять свою профессиональную деятельность, также как и в случаях нестандартных ситуаций. Для построения компетентностной модели современного наставника необходимо определить набор компетенций, которые определяют эффективное выполнение данного вида деятельности, а также выбрать соответствующую методику их отбора.

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

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

*На первом этапе* формулирования базовых целей (задач) наставнической деятельности нами были проанализированы требования работодателей и Положения о наставничестве предприятий ОАО «Татнефть», ОАО «Северсталь», ОАО «Лукойл», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод», ОАО «Минский завод

колесных тягачей» и др., а также сделаны выводы, что основными критериями отбора наставников со стороны руководства являются:

1. Профессиональная компетентность, заключающаяся в наличии специальных знаний и навыков (наличие определенной специализации или категории), способности непрерывно поддерживать высокую профессиональную квалификацию.

2. Авторитет у коллег, проявляющийся среди коллектива в том случае, когда лидерские стремления не противоречат нормам организации.

3. Исполнительская дисциплина, предполагающая ответственное отношение к работе и отсутствие дисциплинарных нарушений в течение определенного периода.

4. Стаж работы в организации и в должности (не менее полугода, не менее года и т.д.).

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

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

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

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

Процесс наставничества затрагивает интересы как минимум трех субъектов взаимодействия: молодого работника, наставника и организации. Молодой работник обогащается знаниями, навыками и умениями, совершенствует свое профессиональное мастерство и умения; выстраивает

свою профессиональную карьеру; обучается установлению конструктивных взаимоотношений с наставниками, а через них – и с окружающей средой, в которой ему предстоит адаптироваться; получает данные о жизнедеятельности организации, в которой он осуществляет свою профессиональную деятельность. Наставник же совершенствует свои деловые качества, педагогическое мастерство в ходе взаимного обучения. Предприятие, подобным образом, наращивает уровень культурной и профессиональной подготовки своих кадров; крепнут взаимоотношения между работниками; обеспечивается преемственность наставнического корпуса.

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

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

- со стороны стажеров – профессиональная адаптация молодых работников и оказание им психологической помощи в этом процессе;

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

Для определения мнения наставников и молодых специалистов к проблеме выделения базовых целей (задач) наставнической деятельности нами были проведены интервью и опросы, в которых приняли участие наставники, стажеры предприятий республики Татарстан: ОАО «Татнефть», ОАО «Казань-Оргсинтез», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод».

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

сравнению с ожидаемыми; карьеризм, равнодушие к профессиональным достижениям; неискренность обучаемого при отчёте о достижениях и результатах; корыстное полагание на наставника для пользования разной выгодой: для незаслуженного карьерного продвижения, оказания давления на других обучаемых конкурентов.

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

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

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

А.Г. Стащенко и Л.М. Чеглакова выделяют следующие группы наиболее значимых компетенций наставников: менеджерские (организационно-управленческие) компетенции; коммуникативно-

педагогические компетенции; компетенции социокультурной адаптации; компетенции саморазвития. Они подчеркивают сложность проблем определения интересов обучаемого, целеполагания, планирования возможных проектов, построения цепочки шагов будущей карьеры [304].

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

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

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

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

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

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

Мы воспользовались методологией отбора, предложенной О.В. Рудь, которая предполагает подбор специальных методов сбора информации для различных групп: прогностические интервью, проведенные с начальниками и заместителями начальников цехов с целью определения желаемых компетенций в будущем; интервью, основанные на поведении или метод критических инцидентов, проводившиеся непосредственно с самими наставниками и представителями низового звена управления (мастер, старший мастер) [266].

Для выделения спектра компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, в исследовании проанализированы ГОС ВПО и ФГОС ВПО по направлениям подготовки 130500 Нефтегазовое дело, 130501 Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, 130503 Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, 150400 Технологические машины и оборудование, 220301 Автоматизация технологических процессов и производств по отраслям. Проведённый анализ позволил прийти к выводу, что высокий уровень профессиональной готовности, включающий подготовку к производственно-технологической, организационно-управленческой, научно-исследовательской, проектной и эксплуатационной деятельности, не гарантирует молодому специалисту формирование компетенций, необходимых ему для осуществления наставнической деятельности, поскольку в данных стандартах не заложены требования к овладению психолого-педагогическими, методическими и другими специальными компетенциями, необходимыми наставнику на предприятии.

Некоторые вузы России, такие как ФГБОУ ВПО "Казанский национальный исследовательский технологический университет", закладывает часть необходимых наставникам компетенций в вузовскую компоненту, определяющую специальные компетенции специалиста. Однако в основном, на предприятиях работают выпускники вузов, не имеющих вузовской подготовки к педагогической деятельности.

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

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

Анализ стандартов второго и третьего поколения показал отсутствие требований к психолого-педагогической подготовке выпускника технического вуза, что ограничивает деятельность специалиста как будущего наставника на производстве и выделяет острую необходимость дополнительной подготовки специалистов к наставнической деятельности. Для этого необходимо определить основные виды наставнической деятельности исходя из практической необходимости. Соответственно, по результатам проведенных интервью на производстве было собрано достаточно большое количество поведенческих примеров, которые могут быть переведены в термины компетенций.

*Блок профессиональных компетенций* включает следующие компетенции, характеризующие производственные задачи, выполняемые наставниками и молодыми работниками: способность управлять технологическими процессами; способность использовать современные методы исследования структуры и свойств веществ и материалов и проводить их стандартные и сертификационные испытания; способность использовать современные информационные технологии в управлении технологическим процессом; способность использовать технические средства для измерения основных параметров оборудования, сырья и материалов; готовность принимать техническое решение в соответствии с требованиями технологического регламента; способность принимать технически правильные и технологически обоснованные решения при обслуживании технологических процессов; способность анализировать технологические процессы и оборудование как объекты управления в плане их модернизации и совершенства; готовность осуществлять природоохранную деятельность; способность применять современные методы сбора и анализа технической информации; быть способным к проектной деятельности в профессиональной сфере; готовность к проектной деятельности по разработке новых технологических процессов и оборудования; готовность к проектной деятельности по модернизации

технологических процессов и оборудования; способность проектировать элементы технологической оснастки; способность управлять технологическими процессами в соответствии с требованиями технологического регламента; готовность изучать научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт; способность использовать элементы экономического анализа в практической деятельности; способность использовать нормативные документы по качеству, стандартизации и сертификации изделий и др.

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

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

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

- корпоративные компетенции включают: готовность являться частью команды и быть лояльным по отношению к работодателю; способность проявлять инициативу; готовность к профессиональному развитию;

готовность принимать участие в развитии других работников; способность к проявлению личной инициативности для развития корпорации;

- исследовательские компетенции включают: способность к аналитической деятельности в профессиональной сфере; способность к проведению экспериментальных исследований и испытаний; способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных технологических особенностей производства и отклонений от них; способность применять современные методы исследования структуры и свойств веществ и материалов; способность обрабатывать результаты экспериментальных исследований и испытаний; способность к аналитической деятельности при составлении технических отчетов; готовность к реализации инновационных технологий;

- иноязычные компетенции включают: способность получать и передавать информацию на иностранном языке; готовность принимать нормы поведения носителей иностранного языка в конкретных ситуациях профессионального общения; способность совершать поиск, фиксацию профессионально-значимой иноязычной информации для работы с различными источниками на иностранном языке и т.д.; способность свободно включаться в дискуссию на иностранном языке, отстаивать собственную продуманную аргументированную позицию; способность к публичным выступлениям, четкому и ясному формулированию своих мыслей на иностранном языке; готовность совершенствовать знание иностранного языка.

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

- психолого-педагогические компетенции: готовность работать с другими людьми; готовность помочь стажеру в установке целей работы; готовность передавать свой профессиональный опыт молодым работникам;

готовность к изменениям, корректировке учебных планов; способность к обучению работников из разных возрастных и культурных групп; готовность проявлять личную заинтересованность в успехах стажера и помогать ему успешно проходить программу адаптации; готовность помочь подшефному приобрести уверенность; умение строить конструктивный диалог, оказывать помощь или необходимую уместную критику и способствовать в совершенствовании в ходе программы обучения; готовность предоставить подшефному информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;

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

- коуч-компетенции современного наставника: готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного; способен помочь молодому специалисту приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, принятие на себя новых обязанностей, способность справляться со стрессом, готовность к конструктивной критике и ее принятию; способен помочь молодому специалисту «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы; способен планировать и проектировать профессиональное развитие молодого специалиста; готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.

Для работы важно сочетание всех указанных компетенций наставника. Нельзя забывать и тот факт, что молодой работник – это личность со своими особенностями и внутренним миром, поэтому для современного наставника важно быть умелым советчиком и учителем, поскольку лишь навыки наставнической деятельности позволяют правильно и четко поставить задачу, и, объяснив основы новой для молодого работника деятельности, добиться их качественного выполнения. А самое главное, наставник на собственном примере через систему личных ценностей и нравственных ориентаций должен приобщить молодого специалиста к новому виду деятельности, привить ему основы корпоративной культуры, приобщить к ключевым компетенциям предприятия (ценности, миссия, видение и т.д.).

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

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

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

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

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

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

Основное качество наставника - коммуникабельность. Оно создаётся, возвращается на потребностях общения с другими - важной из

первостепенных социально обусловленных потребностей личности. Сочетание подобных свойств, как способность к рефлексии, эмпатии, гибкость, коммуникабельность, наращиваются, основываясь на искреннем интересе к напарнику, к его жизнедеятельности, стремлении работать сообща, соучастию в общей профессиональной деятельности.

И далеко не последнее по значимости в этом ряду качество – это эмоциональная аттракция. Любая личность принимается в единстве и целостности ее характеристик. Принимается во внимание не просто то, что доносит наставник, но и его способность выражать свои чувства, как в мимике, так и пантомимике. Всей совокупности манер эмоционально притягательного наставника принадлежит одна объединяющая черта - это соблюдение меры и такта, включающие особую чуткость к другим и способность находить такие формы общения с другими личностями, которые помогли бы сохранять обоюдное чувство собственного достоинства [145].

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

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

*На четвертом этапе* - формулирования поведенческих индикаторов для каждой компетенции была использована полная их раскладка,

приведенная в Приложении 8, пример которых для коуч-компетенций показан на рисунке 3.

	Компетенция	Поведенческий индикатор
1	Готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного.	Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с подшефным. Приспосабливает форму представления информации его потребностям
2	Способен помочь молодому работнику приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, принятие на себя новых обязанностей, умение справляться со стрессом, умение конструктивно критиковать и принимать критику.	Представляет убедительные и обоснованные аргументы. Убедительно излагает собственную точку зрения. Знает способы снятия стресса. Аргументированно критикует подшефного и обучает его этому.
3	Способен помочь молодому работнику «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы.	Делится опытом и информацией Для достижения желаемых результатов адаптирует и развивает аргументы. Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в общую работу.
4	Способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего подшефного.	Использует знание сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды. Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду
5	Готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.	Старается, чтобы любая новая деятельность развивала активность подшефного. Выявляет и использует взгляды коллег для развития контраргументов или новых позиций.

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

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

Компетенции		
<b>Общепрофессиональные</b>	<b>Общекультурные</b>	<b>Специальные, необходимые для осуществления наставнической деятельности</b>
<b>Блок производстве нно-технологичес</b>	<b>Блок управленческих компетенций:</b> - готовность к управлению коллективом исполнителей;	<b>Блок психолого-педагогических компетенций:</b> - готов помочь молодому работнику в установке целей

<p><b>ких 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>	<ul style="list-style-type: none"> <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>- готовность к использованию 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>работы;</li> <li>- готовность помочь подшефному обрести уверенность в себе;</li> <li>- способность организовывать ясное, открытое двустороннее общение;</li> <li>- готовность оказать поддержку или конструктивную критику при необходимости и помочь совершенствоваться в течение программы адаптации и др.</li> </ul> <p><b>Блок методических компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способен к различным стилям обучения;</li> <li>- способен организовать усвоение знаний и упорядочить их, создавать свои собственные приёмы обучения;</li> <li>- готов осуществлять контроль за профессиональной деятельностью молодого специалиста и др.</li> </ul> <p><b>Блок коуч-компетенций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного;</li> <li>- способен помочь молодому специалисту «прирастить» новые 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. 4. Компетентностная модель современного наставника**

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

Нами было проанализировано большое количество Положений о наставничестве промышленных предприятий. В организациях с давними традициями и развитой корпоративной культурой наставниками иногда являлись все сотрудники, начиная с определенного должностного уровня, но

все же большинство положений содержат четкие требования к возрасту, стажу работы, квалификации, о которых более детально было написано выше.

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

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

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

постановки корпоративного обучения персонала современных предприятий, что отражает социальный заказ общества педагогической науке.

## ВЫВОДЫ ПО I ГЛАВЕ

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

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

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

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

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

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

и прогнозированию результатов процесса корпоративного обучения своих подшефных; формирование профессионального самосознания и способности к непрерывному самообразованию и адаптации к изменяющимся условиям труда; совершенствование профессиональных и формирование общекультурных и специальных компетенций наставников.

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 непрерывной корпоративной подготовки специалистов технического профиля на предприятии и их подготовки к осуществлению наставнической деятельности; интеграции субъектов предприятия в реализации данного процесса; интеграции организационного, учебно-методического и психолого-педагогического обеспечения корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства.

Интегративные свойства такого процесса заключаются в непрерывном и систематическом совершенствовании их профессиональных, общекультурных и специальных: психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций для сознательного и ответственного управления организационными, учебно-методическими и психолого-педагогическими механизмами корпоративного обучения молодого персонала с учетом специфики конкретного предприятия, обеспечивая, тем самым, его экономическую эффективность и конкурентоспособность, а также преимущество института наставничества.

В качестве *принципов* корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в исследовании обозначены следующие: интеграции производственной и педагогической деятельности, традиционности и инновационности, структурно-функционального единства, опережающей подготовки,

профессиональной диверсификации, комплементарного взаимодействия, заложенные в основу разработки модели компетенций современного наставника.

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

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

Таким образом, теоретическое ядро концепции корпоративной подготовки наставников современного производства представлено раскрытием сущности современного наставничества, его целей, задач, функций; теоретико-методологическим обоснованием корпоративной подготовки наставников, выявлением закономерностей развития данного процесса, обоснованием ее принципов, целей и задач, определяющих в качестве приоритета направленность данного процесса на совершенствование профессиональных, общекультурных и формирование специальных компетенций, необходимых специалистам предприятий для эффективного осуществления наставнической деятельности.

## **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, отсутствию у них активной позиции к инновациям. В некоторых случаях делается вывод о практической профессиональной непригодности персонала к переобучению, который в течение, например, последних 15 лет вынужденно терял свою профессиональную квалификацию [219]. 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 [204]. Актуальным становится не столько проектирование новых педагогических образовательных технологий под существующие требования предприятий-заказчиков кадров или рынка труда, 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 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 [122].

Понятие или термин «корпорация» происходит от латинского слова «corporatio», что означает объединение, союз или сообщество [225].

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» [130].

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 [172], 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 [327].

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» [112].

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 [195].

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.

Корпоративное образование, по мнению В.В.Кузнецова, отражает актуальные потребности в сфере квалификации, компетентности, профессионализма производственного и управленческого персонала. Устранение слабых мест компании, пробелов в технологиях, первоочередных проблем может быть тесно связано с деятельностью только корпоративных образовательных систем.

В отличие от профессионального образования в училище, лицее, колледже, вузе, учебные центры, отделы, сектора, цеха и т.п. в своей основе обеспечивают обязательное адекватное, своевременное и полномасштабное реагирование на запросы компании в сфере повышения квалификации работников и передаче им практических навыков работы в новой производственной среде.

Корпоративное образование, как живая динамическая система или организм, очень быстро и четко реагирует на любое инновационное изменение в производстве и производственных отношениях, а также на возникающие образовательные потребности и запросы компании [140].

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 [331, 395].

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 «АЛРОСА», ОАО «Концерн «Стирол», в компании «Би-Лайн», ОАО «Татнефть» и другие успешно развивают их [111].

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 [131].

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-втузы. 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 целей, а также построения планов и программ их 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 [13].

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 в соответствии с программами обучения, 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 предприятий 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 [109].

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 также 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 СРО (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 [132].

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 ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» (АГНИ), ОАО «Татнефть» и Татарский научно-исследовательский и проектный институт нефти ОАО «Татнефть» (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, Альметьевский политехнический техникум, Лениногорский

нефтяной техникум, Управление образованием 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 социально-профессиональную 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 ЭКУ 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» [363].

ЭКУ 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 ЭКУ. Отделы и службы по направлениям своей деятельности осуществляют постоянное обновление размещенных на портале материалов.

Созданы методический и экспертный советы, волонтерское движение — Активисты ЭКУ. Популярность ЭКУ 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» [151].

Виртуальная обучающая среда ЭКУ направлена на групповое и индивидуальное обучение по специальным программам и курсам; самостоятельное изучение дисциплин, документов и других учебных материалов; проведение видеоконференций, форумов и других дистанционных форм обмена знаниями; тестирование знаний обучающихся; дистанционная подготовка наставников 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 ЭКУ 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, обеспечивающей субъектов ЭКУ профессиональной литературой;

- 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 портала 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 портала и использования его ресурсов.

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

Основные разделы Корпоративного учебного портала включают в себя: необходимую информацию по настройке портала 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, содержащую профессиональную литературу; 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.

В качестве одного из основных механизмов корпоративного обучения как сотрудников предприятия, так и самих наставников выступает *электронное наставничество*, реализуемое через ЭКУ. Основными преимуществами электронного наставничества являются следующие: систематичность осуществления наставнической деятельности; оптимизация материальных и интеллектуальных затрат; создание естественной конкурентной среды за счет прозрачности 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 субъектов профессиональной деятельности.

Электронное наставничество, ориентировано на личность, которой оно оказывает помощь в решении 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 и личностного 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 ЭКУ 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 одного 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 мотивирующим средством 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 наставника, то есть созданию условий для развития потенциального превосходства обучаемого, что может быть достигнуто только при условии публичного признания заслуг обучающего, что и наблюдалось в дореволюционный период производства и узнавалось через помещение передовиков производства на доске почёта. Однако в рамках ЭКУ 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 совершенствованием и умение делиться полученными знаниями с другими для общего процветания всех членов коллектива предприятия.

Обобщая материал данного параграфа, можно отметить, что корпоративное обучение 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 ЭКУ готовить квалифицированных кадров; стимулируют профессиональный рост наставнического корпуса.

Одним из механизмов корпоративной подготовки как молодых сотрудников предприятия, так и наставников, в исследовании выделено электронное наставничество, реализуемое через ЭКУ. К основным преимуществам электронного наставничества в исследовании отнесены следующие: 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 субъектов профессиональной деятельности. Однако в исследовании отмечается, что для эффективности корпоративной подготовки как молодых кадров, так и наставников, одного электронного наставничества недостаточно, так как производственные реалии требуют также включения в процесс корпоративной подготовки непосредственного контакта стажера с наставником, тренера с наставником, которые в полной мере могут 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, начиная с непосредственного контакта с постепенным переносом сотрудничества в поле электронного взаимодействия и расширением зоны данного

сотрудничества до необходимых пределов для профессионального и личностного роста молодых кадров и наставников предприятия.

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

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

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

Интерес крупнейших предприятий промышленности в повышении конкурентоспособности своей продукции проявляется в постоянном поиске высокоэффективных техник и технологий, что, в свою очередь, требует систематического возвращивания интеллектуального потенциала, способного как применять данные технологии, так и поступательно обновлять имеющиеся ресурсы, что может быть достижимо только при условии потенциального

превосходства полученного результата над исходным. Очевидность этого условия проста, если задуматься о том, что количественные показатели не являются в данном случае гарантией повышения конкурентоспособности продукции любого предприятия, и для выживания им необходим поиск таких форм и методов, которые позволят развивать профессиональные знания, умения и компетенции своих специалистов во всей совокупности, позволяющей им совершенствоваться самим и повышать тем самым производительность предприятия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В качестве наставника стажера, к примеру в ОАО "Татнефть", принятого *по рабочей сетке*, может быть назначен работник, отвечающий следующим

требованиям: возраст – не моложе 25 лет и не моложе стажера; стаж работы в компании – не менее 3-х лет; служебный статус – рабочий не ниже IV разряда или специалист; личностные качества – отзывчивость, выдержка, тактичность, ответственность; не имеющий дисциплинарных взысканий, обладающий способностями к воспитательной работе и пользующийся авторитетом в коллективе; знающий историю развития предприятия, участвующий в общественной жизни коллектива.

В качестве наставника стажера, принятого *на инженерно-техническую должность*, может быть назначен работник, обладающий следующими качествами: возраст – не моложе 30 лет; образование высшее; стаж работы в компании – не менее 5-ти лет; служебный статус – служащий или специалист не ниже 2 категории; личностные качества – отзывчивость, выдержка, тактичность, ответственность; не имеющий дисциплинарных взысканий, обладающий способностями к воспитательной работе и пользующийся авторитетом в коллективе; знающий историю развития предприятия, участвующий в общественной жизни коллектива [249].

Наставник должен знать требования законодательства, нормативных актов, определяющих права и обязанности стажера по занимаемой должности или выполняемой работе; осуществлять регулярный контроль за соблюдением стажером выполнения производственных задач, правил промышленной безопасности и охраны труда, правил внутреннего трудового распорядка, норм и правил Кодекса корпоративной культуры организации; оказывать подшефному всестороннюю помощь в овладении избранной специальностью (профессией), обучать стажера приемам и методам труда, подготовки рабочего места, рациональной организации рабочего времени; контролировать обеспеченность подшефного заданием, необходимым объемом работы, необходимым оборудованием, инструментами, материалами, средствами защиты; знакомить стажера с традициями компании, приобщать к общественной жизни предприятия совместно с молодежным комитетом; прививать добросовестное отношение к труду, чувство ответственности за

выполняемую работу, воспитывать у молодежи чувство гордости за принадлежность к своему трудовому коллективу и компании; разрабатывать и согласовывать с непосредственным начальником стажера индивидуальный план его профессионального развития и контролировать его выполнение; способствовать правильной организации свободного времени и досуга стажера, развивать его интерес к культурным и духовным ценностям, привлекать к занятиям спортом, поддерживать связь с семьей подопечного; вести учет о проделанной работе на заседании Совета наставников с обязательным участием непосредственного начальника стажера.

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

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

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

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

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

В *ОАО «Татнефть»* наставнику выплачивается ежемесячная надбавка к заработной плате (500 рублей в месяц за каждого стажера). Наставники, победившие в конкурсе «Лучший наставник предприятия», поощряются: объявлениями благодарности генерального директора, награждением Почетной грамотой, освещением опыта лучших наставников в средствах массовой информации, присвоением почетного звания «Лучший наставник молодежи ОАО «Татнефть» с выплатой денежной премии: за первое место – 10 тыс. рублей, за второе место – 7 тыс. рублей, за третье место – 5 тыс. рублей [249].

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 [210].

Наставничество, как форма корпоративного обучения молодого персонала предприятий, представляет собой открытую систему,

предполагающую взаимодействие множества разнообразных элементов: подшефных, наставников, менеджеров и т.д., в которой между системой и внешней средой происходит обмен информацией и действиями.

В основном, все ведущие предприятия при привлечении рабочей силы молодых специалистов ориентируются на решение проблемы профессиональной адаптации и дальнейшей их самореализации и стараются обеспечить едва ли не «тепличные» условия для их решения между тем как, более важной задачей является обеспечение устойчивой взаимосвязи с будущим молодым специалистом и условиями его «пренатального» развития для определения возможных направлений его вхождения в профессиональное пространство. Пробуждение внутренних сил для успешной адаптации возможно только тогда, когда предприятия и учебные заведения профессионального образования осознают, что молодой специалист не должен оставаться лишь искусственной аппликацией, заполняющей пустующее пространство декорацией, в то время как современные предприятия нуждаются в репликационном ресурсе – оппонентах, потенциально превосходящих их изначальные интеллектуальные ресурсы.

Само понятие «адаптация» в словаре управления персоналом трактуется как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [284]. Вработываемость понимается нами как применимость потенциальных возможностей молодого специалиста для совершенствования данных профессиональных, социальных и организационно-экономических условий, то есть не только предприятие должно демонстрировать свои требования, но и сам молодой специалист должен стать источником требований, позволяющим современному предприятию совершенствовать свои потенциальные возможности. Однако первое ложное впечатление полного удовлетворения сложившейся ситуацией в начале трудовой деятельности (стабильной заработной платой, определенными перспективами для профессионального

роста, повышения квалификации и т.д.) не страхуют от спада его работоспособности в дальнейшем, осознания им, что работа, которую он выполняет, не соответствует специальности, полученной в высшем профессиональном учебном учреждении. Эти факторы способствуют возникновению чувства неудовлетворённости приобретаемым опытом профессиональной деятельности, отчуждением, и впоследствии негативным отношением к организации, где ему предстоит начинать свои первые шаги его профессиональной карьеры. Для профилактики таких негативных ситуаций необходима продуманная процедура управления адаптацией молодых кадров на предприятии.

Вопросам адаптации пристальное внимание уделял А.С. Батышев, который отмечал отсутствие системы руководства движением наставничества, единого подхода к разработке и утверждению основополагающих документов наставничества, единообразия в видах поощрения наставников за добросовестную работу. В качестве примеров исследователь приводит утверждение документации на одних предприятиях парткомами, на других – профкомами, на третьих – профкомом и комитетом комсомола, что свидетельствовало, по словам автора, о нечётком разграничении функций между этими организациями и администрациями предприятий [20, С.19].

В наше время для решения таких проблем мы, увы, не можем полагаться на такие в своё время сильные инструменты формирования правильных мировоззренческих позиций по отношению к коллективному труду, хотя в наше время вопросами коллективного воздействия на личность молодого специалиста занимаются также отдельные работники из различных подразделений: линейные руководители или коллеги по работе, которые, в свою очередь, стремятся сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к организации как можно более коротким и безболезненным, но в некоторых случаях этот процесс оказывается не столь эффективным. Чтобы организовать научно обоснованную систему управления профориентацией и адаптацией, в составе службы управления персоналом определяются

отдельные специалисты, или самостоятельные подразделения по профориентации и адаптации кадров.

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

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

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

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

- трудности взаимоотношений с руководством;

- трудности во взаимоотношениях с коллегами [336].

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 [20, С.27]. Это положение автор объясняет как объективными, так и субъективными причинами. К объективным причинам он относит неразработанность проблемы наставничества философской, экономической, юридической, психологической, педагогической и другими науками. В частности, педагогикой не сформулированы основные требования к деятельности наставников, не определено содержание их деятельности, не разработаны вопросы подготовки и повышения квалификации наставников, вопросы управления педагогической деятельностью наставников и многие другие. К субъективным причинам относятся низкий уровень психолого-педагогической подготовки наставников, их невысокий образовательный уровень и т.д.

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

- 1) Проблемно-ориентированная модель корпоративного обучения, основанная на психолого-методическом подходе, позволяет учесть широкий спектр задач корпоративного обучения персонала, используя метод «проблемных ситуаций», органично вписывающийся в повседневную жизнь предприятия [57].

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 [239].

3) Модель корпоративного обучения, акцентирующая внимание на обучении без отрыва от производства [17, 116].

4) Личностно-ориентированная модель, концентрирующая внимание на различных аспектах развития творческого подхода к выполнению сотрудником своих профессиональных обязанностей [118].

5) Инновационная модель, ориентирующая процесс корпоративного обучения на инновационный путь, опираясь при этом на банк стандартных решений типовых задач [17].

6) Информационно-консультативная модель, предполагающая инновационный характер за счет интеграции двух взаимосвязанных процессов: обучения (информирования), результатом которого является приращение знаний и компетенций у обучающихся, и консультирования, результатом которого является разрешение профессионально личностных проблем сотрудников [92].

7) Метакогнитивная модель, направленная на формирование «самообучающейся организации», которая может выступать в качестве субъекта корпоративного обучения и занимать открытую и рефлексивную познавательную позицию по отношению к внеорганизационной и внутриорганизационной среде [114].

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

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

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

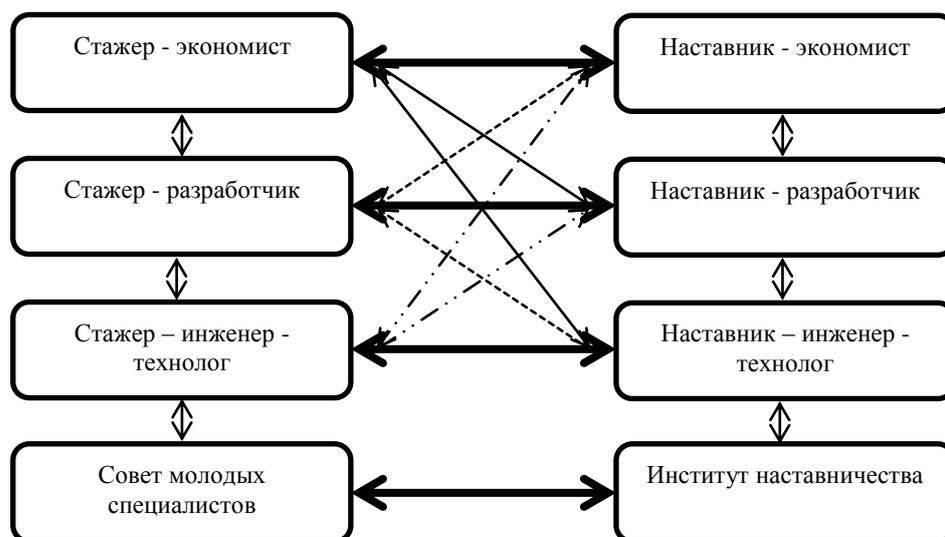
11) Модель «корпоративной конкуренции», направленная на формирование конкурентоспособности сотрудников предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции.

Анализ представленных моделей, позволяет сделать вывод о том, что в их основу заложены обозначенные ранее методологические основания, которые в наиболее полной мере учитывают данные специфические требования, диктуемые особенностями моделирования учебного процесса на предприятии.

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

В ходе исследования нами было выявлено, что молодые работники нуждаются в профессиональной консультации специалистов разных профилей и обращаются за помощью к другим наставникам, которые выступают в роли таких консультантов. В связи с этим, представленный нами механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников предполагает профессионально-дополняющий характер взаимодействия наставников разных квалификаций и уровней с молодыми работниками, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям,

но и другим сферам (к примеру, молодого специалиста - инженера-технолога интересует экономическая сторона проекта. В этом случае он обращается к наставнику-экономисту). Симбиоз в коллективе, состоящем из дополняющих друг друга наставников разных профилей и уровней со сформированными компетенциями для осуществления данного вида деятельности, выступает в качестве технологической находки, оптимизирующей общую структуру корпоративной подготовки специалистов предприятия, позволяющей любому сотруднику предприятия экстраполировать приобретенный профессиональный опыт. Такое взаимодействие наставников и стажеров способствует более глубокой рефлексии обоюдных проблем и ведет к конструктивно-диалогическому их решению, что очень эффективно сказывается не только на профессиональном росте стажеров, но и наставников.



**Рис. 5. Механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников**

При конструировании образовательного процесса в системе дополнительного профессионального образования по мнению Л.А. Амировой, именно комплементарность способствует успешности развития профессиональной мобильности педагога через сочетание ее составляющих. Успешность развития данной мобильности зависит от

результатов обучения и специфики взаимодействия субъектов образовательной деятельности в рамках специально разработанной исследователем дидактической системы, последовательная реализация которой позволяет реально актуализировать мотивы самообразовательной деятельности обучающихся, вызывающие активизацию профессионального опыта, развитие познавательных способностей, профессиональных интересов [5].

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

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

Взаимовыгодное сотрудничество молодых сотрудников и наставников является центральной идеей механизма, где проявление и поддержка разнокачественных активностей служит для развития всей системы в целом.

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

*Корпоративное наставничество* предполагает передачу корпоративных ценностей, знакомство с традициями, историей предприятия, с лучшими передовиками производства. *Социальное наставничество* направлено на решение социальных и психологических проблем молодых работников. Роль социального наставника может исполнять любой индивид, обладающий способностью и готовностью помочь другому. *Квалификационное наставничество* ориентировано на профессиональное сопровождение молодых работников в процессе их корпоративного обучения, направленного на получение профессиональной квалификации [8].

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

*По временным характеристикам* нами выделены следующие типы наставничества:

- эпизодическое наставничество, предполагающее временное, фрагментарное осуществление наставничества в связи с внедрением в практику предприятия новых техник и технологий;

- периодическое наставничество, предполагающее дискретный характер осуществления наставничества в связи с периодическим введением сотрудников предприятия в новую должность;

- систематическое наставничество, предполагающее постоянный и преемственный характер обновления интеллектуальной базы кадрового состава предприятий в связи с нарастающей информационной составляющей.

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

1) прямое (непосредственный контакт с молодым специалистом, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке) и опосредованное (когда он проявляется только формально, путем советов, рекомендаций, но личные контакты сводятся к минимуму, а также влияние на его окружающую среду);

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

3) открытое (двустороннее взаимодействие наставника и стажера) и скрытое (когда наставник воздействует на молодого работника незаметно для второго) [318].

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

В рамках коллективно-группового наставничества нами выделены такие формы как коллективно-групповое узкопрофессиональное и коллективно-групповое межпрофессиональное наставничество. Если коллективно-групповое узкопрофессиональное наставничество предполагает групповое наставничество над группой молодых работников в

рамках их квалификации, то коллективно-групповое межпрофессиональное наставничество, согласно представленному нами механизму, носит профессионально-комплементарный характер взаимодействия наставников разных квалификаций и уровней с молодыми работниками.

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

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

Анализ осуществления современной наставнической деятельности на предприятиях России позволил выделить типы наставничества по содержанию деятельности (корпоративное, социальное, квалификационное и комплементарное наставничество) и временным характеристикам (эпизодическое, периодическое и систематическое наставничество).

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

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

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

Поиск перспективных кадров на современном этапе развития рынка труда является проблемным для многих предприятий и организаций независимо от их профессиональной направленности и географической

расположенности, так как подготовка квалифицированных кадров остается одной из главных задач обеспечения и сохранения конкурентоспособности предприятий, отраслей, регионов и страны в целом.

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

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

Среди требований предприятий к профессиональным знаниям и умениям выпускников являются следующие: умения в производственно-технологической деятельности; умения в организационно-управленческой деятельности; знания в профессиональной деятельности; метапрофессиональные качества [348].

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.

Прочувшийся 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 [199].

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

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

опытных специалистов, проводятся специальные программы обучения и развития, организуются научно-практические конференции.

Работа с молодыми специалистами на предприятиях в ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» заключается в непосредственном подборе работников, постоянном совершенствовании их знаний и профессиональных компетенций и подготовке из состава молодых специалистов резерва будущих наставников и руководящих кадров. Работа с данной категорией сотрудников в ОАО "ЛУКОЙЛ" регламентируется целым рядом специальных документов: Положение о молодых специалистах с высшим и средним специальным образованием ОАО "ЛУКОЙЛ", программы по работе с молодыми специалистами территориально-производственных предприятий (ТПП) Положение и методические рекомендации компании. Во многих производственных коллективах компании при содействии администрации и профкомов образованы советы молодых специалистов, где в целях координации их деятельности функционирует единый Совет молодых специалистов ОАО "Лукойл" курируемый Советом наставников [246]. 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) [51]. 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 [301]. Эта работа проводится в соответствии с потребностями современного производства, в рамках мониторинга потребностей в молодых специалистах акционерных обществ по различным специальностям. Следует отметить, что к достижениям данной работы можно отнести следующие: налаженное взаимодействие с ведущими российскими университетами по рекрутингу и отбору лучших студентов согласно корпоративным принципам; внедрение системы развития корпоративного обучения молодых специалистов, в том числе молодых специалистов с лидерским и творческим потенциалом; проведение мероприятий по социальной адаптации и поддержке молодых специалистов в регионах деятельности НК "Роснефть"; воспитание молодых специалистов в корпоративном духе, в духе причастности к реальным задачам Компании.

Для эффективной профессиональной и социальной адаптации молодых специалистов в подразделениях НК "Роснефть" проводятся: деловые игры для

создания сплоченных коллективов, изучения структуры основных направлений деятельности нефтяной компании и ее экономической структуры; социально-психологические тренинги, направленные на сплочение коллектива, осуществление эффективной коммуникации, управления; тренинги по овладению искусством презентации и эффективного представления любой информации; курсы для профессионального роста и изучения всех особенностей производственного процесса; научно-практические конференции молодых специалистов и др.

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

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

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

- *неформальное* – осуществляемое повседневно, не структурированное с точки зрения целей и продолжительности, которое может осуществляться в форме самообразования (в том числе через Интернет, дистанционные технологии и т.д.) посредством повышения квалификации, углубления знаний по программам дополнительного профессионального образования, обучения персонала на производстве, в форме обмена информацией, совершенствования знаний, навыков, умений и т.д. [250].

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

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

К модели *неформальной профессионально-производственной подготовки* в исследовании отнесены: институт наставничества; временные ротации; тренинги и др. Данная модель обусловлена требованиями предприятия, но не подкрепляемая определенным документом по завершении обучения.

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

Представленные модели профессионально-производственной подготовки специалистов предприятия способствуют их устойчивой мотивации и установке на выбранную профессию; эмоциональной

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

<p><b>1. <u>Внутрифирменное</u></b> – осуществляемое как на рабочем месте, так и с отрывом от проф. деятельности на территории предприятия.</p>	<p><b><u>Внефирменное</u></b> – осуществляемое в специализированных профессионально-технических учебных заведениях, в центрах подготовки кадров.</p>	
<p><b>2. <u>Обучение на рабочем месте</u></b>, - обучение в процессе профессиональной деятельности работника и осуществляется посредством наставничества.</p>	<p><b><u>Обучение с отрывом от работы</u></b> - обучение на предприятии, осуществляемое как своими специалистами, так и приглашенными, а также в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.</p>	
<p><b>3. <u>Централизованное</u></b> - организуемое на предприятии и финансируемое на уровне корпорации</p>	<p><b><u>Децентрализованное</u></b> - организуемое на уровне отдельных структурных подразделений и финансируемое ими самостоятельно</p>	
<p><b>4. <u>Долгосрочное</u></b> - долгосрочные проекты как получение второго высшего образования, степени MBA и др.</p>	<p><b><u>Краткосрочное</u></b> - обучение сотрудников в ограниченные сроки, связанные с производственной необходимостью</p>	
<p><b>5. <u>Фрагментарное</u></b> – не требующее особых инвестиций, не связанное с целями конкретных организаций с прохождением базовой подготовки в центрах.</p>	<p><b><u>Формализованное</u></b> – рассматривается как этап карьеры специалиста и согласуется с потребностями предприятия в ресурсах.</p>	<p><b><u>Целевое</u></b> - предполагающее непрерывное обучение в целях решения конкретных актуальных задач предприятия.</p>
<p><b>6. <u>Опережающее</u></b> - ориентированное на перспективные направления работы предприятия, подготовку к работе в других условиях.</p>	<p><b><u>Поддерживающее</u></b> - усвоение устоявшихся взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в типичных и регулярных ситуациях, для развития способностей исполнять задачи, не требующие иного взгляда</p>	
<p><b>7. <u>Традиционное</u></b> - основанное на информации и рационализации и ориентированное на те знания,</p>	<p><b><u>Интегрированное</u></b>- основанное как на информации, рационализации, так и коммуникации и эмоциях и ориентированное на</p>	

которые могут пригодиться в будущей профессиональной деятельности	одновременное конкретное изменение предприятия и его сотрудников.
<b>8) Индивидуальное</b> - обучающемуся специалисту прикрепляется наиболее квалифицированный наставник или инструктор производственного обучения.	<b>Бригадное</b> - групповое обучение молодых специалистов по 5-10 чел. <b>Курсовое</b> осуществляемое в образовательном подразделении предприятия, в учебно-курсовых комбинатах или учебных центрах др. предприятий

**Рис. 6. Формы корпоративного обучения**

Вполне естественно, что любая крупная компания отдает предпочтение выпускникам лучших вузов, а что касается небольших и средних компаний, необходимо отметить, что они не особо стремятся брать на работу недавно окончившего вуз молодого работника. Однако их нежелание 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 начинающего работника, включающая модули *постобучающего сопровождения*, являющегося ключевым разделом программ корпоративной подготовки, необходимым для закрепления полученных знаний и приобретенных умений, а также их поддержки и дальнейшей корректировки. Для идентификации приобретенных знаний и компетенций для начинающих специалистов модули *постобучающего сопровождения* корпоративной подготовки молодых кадров включают в себя мероприятия, направленные на отслеживание прироста их компетенций в реальной практической

деятельности и формирование индивидуальных программ профессионального развития.

Одной из форм постобучающего 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 кадров за результаты производственной и научно-исследовательской деятельности.

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

Руководящим органом Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть» является Центральный совет молодых специалистов, целью которого является координация работы Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть». Центральный совет молодых специалистов аккумулирует, анализирует научно-техническую, организационную и другую информацию, отвечающую целям Совета молодых специалистов; распространяет научно-техническую и организационную информацию, отвечающую целям Совета, за исключением конфиденциальной (служебной) информации; участвует в проведении научных конференций, коллоквиумах и семинарах; участвует в обменных программах; разрабатывает образовательные программы и др. [298].

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»; «ГРС, 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» [196]. 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 [368]. 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».

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

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

Для эффективной подготовки молодых специалистов предприятий компаниями организуются специальные **Школы управления производством**, представляющие собой форму постобучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых кадров, направленную на развитие и совершенствование их управленческих компетенций. Эти школы призваны передавать молодому резерву знания и накопленный опыт главных специалистов для их участия в процессах управления производством. В число слушателей Школы управления производством входят обычно перспективные молодые специалисты из кадрового резерва в возрасте до 33 лет. Список из числа самых активных молодых работников утверждается руководителем и Советом молодых специалистов предприятия. Это могут быть слушатели,

посещающие занятия Школы управления производством по собственному желанию при согласовании с председателем Совета молодых специалистов и оргкомитета Школы управления производством, в задачи которой входят: подготовка молодых работников к управленческой деятельности; выявление резерва кадров компании; организация диалога молодых работников и главных специалистов компании; активизация работы советов молодых кадров предприятий; повышение роли молодых работников в производственной и общественной жизни предприятия; воспитание чувства корпоративной гордости и причастности к результатам деятельности предприятия. Однако при отборе претендентов в Школу управления производством предпочтение отдается тем молодым работникам, которые проявили себя в качестве перспективных и активных личностей уже в стенах института: окончившие вуз на красный диплом, защитившие выпускные квалификационные работы в режиме он-лайн и на иностранном языке, принимавшие активное участие на региональных, всероссийских, международных конференциях, занявшие призовые места в конкурсах инновационных проектов и т.д.

Другим способом поиска квалифицированных кадров для ОАО «Татнефть» является механизм отбора студентов последних курсов, как по результатам успеваемости, так и их активности в научно-исследовательской деятельности. В связи с этим, А.Р. Шайдуллиной были разработаны содержание и технологии образовательно-производственного партнерства в профессиональной подготовке студентов, направленные на предоставление студентам возможности выбора индивидуальной образовательной и карьерной траектории с целью их дальнейшего трудоустройства. Одним из подэтапов его алгоритма является формирование ресурсной и резервной групп студентов представителями предприятия и профессорско-преподавательским составом ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» и ГАОУ СПО «Альметьевский политехнический техникум» [347].

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 [348].

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

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

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

В содержание обучения Школы управления производством входят вопросы организационного и технического характера, связанные с проблемами управления, рассматриваемого молодыми специалистами направления деятельности, его взаимосвязи с другими видами бизнеса компании, а также

актуальные вопросы о текущем состоянии и перспективах развития компании с применением практических примеров решения проблем управления производством по направлениям деятельности. Рассмотрение вопросов, включаемых в содержание Школы управления производством позволяет констатировать, что в перечень самых актуальных тем входят, такие, которые позволяют нарабатывать деловые качества и навыки: самодисциплина и самоорганизованность, умение налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива, умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых для бизнеса результатов, формирование управленческой команды, способность принимать решения в условиях нестандартной ситуации, способность к ведению переговоров и отстаивание своей позиции, способность налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами, стратегическое видение бизнеса, умение управлять стратегическими изменениями развития бизнеса и др.

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

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

сроки ее выполнения, оплата и порядок сдачи и приема выполненной работы, взаимная ответственность сторон и другие условия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Следует отметить, что перечисленные формы постобучающего сопровождения системы корпоративного обучения молодых кадров способствуют их эффективной подготовке как профессионалов производства, и для целостной и качественной их подготовки как наставников необходимы дополнительные формы постобучающего сопровождения, позволяющие раскрывать их личностный и профессиональный потенциал. Для этих целей на предприятиях избирается Совет наставников из числа лучших наставников, представителей профсоюзного комитета. Основными направлениями деятельности Совета наставников являются следующие: организационно-методическое и консультативно-информационное обеспечение работы наставников; изучение, обобщение и распространение передового опыта работы наставников; организация и проведение лекций, семинаров и других форм обучения наставников; проведение конкурсов самостоятельных работ для молодых рабочих и специалистов по окончанию стажировки; проведение конкурса «Лучший наставник года».

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

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

- неформальная модель профессионально-производственной подготовки, обусловленная требованиями предприятия, не подкрепляемая определенным документом о завершении обучения (институт наставничества; временная

ротация; тренинги, способствующие социально-профессиональной адаптации, формированию корпоративной культуры);

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

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

## ВЫВОДЫ ПО II ГЛАВЕ

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: 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 субъектов профессиональной деятельности.

Однако в исследовании отмечается, что для эффективности корпоративной подготовки как молодых кадров, так и наставников, одного электронного наставничества недостаточно, так как производственные реалии требуют также включения в процесс корпоративной подготовки непосредственного контакта стажера с наставником, тренера с наставником, которые в полной мере могут 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, начиная с непосредственного контакта с

постепенным переносом сотрудничества в поле электронного взаимодействия и расширением зоны данного сотрудничества до необходимых пределов для профессионального и личностного роста молодых кадров и наставников предприятия.

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; отсутствии включенности наставнического корпуса в процесс корпоративного обучения молодых работников; отсутствии механизмов взаимодействия наставников разной квалификации и уровней с молодыми работниками, способствующих коллективному принятию решений. В связи с этим в исследовании раскрыт и обоснован механизм системно-комплементарного взаимодействия молодых работников и наставников предприятия, согласно которому, существующие в теории и практике наставнической деятельности три наиболее широких типа наставничества, как корпоративное, квалификационное и социальное, дополнены комплементарным наставничеством, представляющим собой дополняющее межпрофессиональное 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 в исследовании 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 в

исследовании выделены такие формы как коллективно-групповое узкопрофессиональное и коллективно-групповое полипрофессиональное наставничество.

Эффективность реализации перечисленных форм наставничества, зависит не только от высокого уровня сформированности психолого-педагогических компетенций, но и от высокого уровня сформированности профессиональных и общекультурных компетенций, формируемых в процессе профессионально-производственной подготовки кадров на предприятии, включающей модели формальной, неформальной и информальной корпоративной подготовки.

Модель формальной профессионально-производственной подготовки включает в себя следующие формы: курс молодого специалиста; повышение квалификации; профессиональная переподготовка, вызванная производственной необходимостью; профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации; MBA и Executive MBA для руководителей высшего звена и кадрового резерва; школа изучения иностранного языка; дистанционное обучение и др. Критериями для выделения и конкретизации данной модели являются подтверждаемость определенным документом завершения обучения и обусловленность требованиями предприятия. К модели неформальной профессионально-производственной подготовки в исследовании отнесены: институт наставничества; временные ротации; тренинги и др. Данная модель обусловлена требованиями предприятия, но не подкрепляемая определенным документом по завершении обучения. Модель информальной профессионально-производственной подготовки молодых кадров, не подтверждаемая определенным документом о завершении обучения и необусловленная требованиями предприятия, включает в себя постобучающие формы, являющиеся ключевым разделом программ корпоративной подготовки, необходимым для закрепления полученных знаний и приобретенных умений, а также их поддержки и дальнейшей

корректировки. Среди наиболее распространенных форм постобучающего сопровождения корпоративного обучения молодых работников являются следующие: организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодых кадров (Совет молодых специалистов); вовлечение молодых кадров в Школу управления производством, способствующую формированию их управленческих компетенций; организация внутрифирменных тематических, научно-технических выставок, выставок достижений науки и техники с целью ознакомления работников с историей предприятия, подразделениями и его достижениями; организация внутрифирменных конференций, способствующих приобщению к традициям компании, ознакомлению с 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 посттренинговых занятий с целью закрепления полученных навыков, создания обучающей среды, к которой сотрудник со временем привыкает; интерактивные игры, представленные в Электронном корпоративном университете, направленные на социально-профессиональную адаптацию молодых работников.

## **ГЛАВА III. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **3.1. Отечественный опыт корпоративной подготовки наставников**

Осознавая всю важность подготовки персонала, предприятия формируют систему корпоративного обучения, развивают и совершенствуют его обучающую структуру, одной из форм которого, является наставничество. Наставническая деятельность 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. Однако в проблеме корпоративной подготовки наставников недостаточно исследованы вопросы психологии наставнической деятельности; 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.

Изучение практики повышения квалификации наставников в ряде отечественных промышленных предприятий позволили обосновать её ступенчатую систему обучения ещё в советский период её существования, включающую четыре основные ступени [20, С.241]:

- первая ступень повышения квалификации заключалась в проведении индивидуального и коллективного методического инструктажа и в организации обмена опытом работы на научно-практических конференциях, слётах и др.;

- вторая ступень включала организацию педагогических семинаров и обучение в школе наставников;

- третья ступень посвящена повышению квалификации наставников в университетах наставников. Это углублённая форма повышения квалификации, рассчитанная на более длительный срок;

- четвёртая ступень связана с самостоятельным продолжением обучения по основным вопросам, изученным на предыдущих трёх ступенях и сопровождается внедрением передового опыта.

Всего за два года обучения наставник проходил обучение в объёме 82 часов, из которых 52 – посвящены лекциям, 14 – семинарам (обмену опытом), 10 – конференциям и 6 – консультациям. Учебно-тематические планы и примерные программы обучения наставников разрабатывались с учётом их общеобразовательной и профессиональной подготовки и жизненного опыта.

Основными критериями передового педагогического опыта наставничества А.С. Батышевым обозначены такие, как: новизна, высокая результативность, доказательность, стабильность (подтверждение закономерности результатов опыта), преемственность и перспективность [20, С.249]. Несомненным достоинством проделанной исследователем работы является то, что для определения результатов проведённого исследования им разработаны такие критерии эффективности наставничества, которые соответствуют ступеням адаптации молодого рабочего на производстве.

На предприятиях всех производственных объединений того периода в воспитании и обучении молодёжи участвовали многочисленные наставники из числа передовиков производства, лучших представителей рабочего

класса. С наставниками молодёжи проводилась систематическая работа по повышению их педагогического мастерства. Общая схема повышения педагогического мастерства наставников на предприятиях производственного объединения «Грознефтехимзаводы» выражалась в следующих шести этапах:

- индивидуальный методический инструктаж;
- коллективный методический инструктаж;
- педагогический семинар;
- школа (университет) наставников;
- участие в педагогических конференциях, выступление с рефератами по обмену опытом работы, участие в слётах наставников и др.
- педагогическое самообразование (самостоятельное изучение педагогической и другой литературы и т.п.) [280, С.200].

Особого внимания заслуживает программа курса психолого-педагогической подготовки наставников, подготовленная коллективом научных сотрудников лаборатории социально-педагогических проблем наставничества Научно-исследовательского института профтехпедагогики АПН СССР и адресованная организаторам учёбы, лекторам, преподавателям народных университетов, полный курс, которого составлял 2 года и насчитывал в своём объёме – 49 часов [229]. Обучение в народном университете наставников устанавливалось сроком в один год, при условии проведения предусмотренных учебным планом занятий 2 раза в месяц, и два года – при условии, если занятия проводились раз в месяц.

Основными формами учёбы занятий в народном университете являлись: лекции и семинары, самостоятельные занятия по изучению документов партии и правительства, психологической и педагогической литературы, рекомендованной преподавателями, а также написание рефератов для выступления по отдельным вопросам программы университета. Учебный план и программа университета наставников утверждались соответствующими комитетами партии, при которых эти

университеты создавались. По окончании народного университета наставников его слушатели проходили аттестацию путём сдачи зачёта по программе обучения и получали свидетельство установленного образца [229].

Следует отметить, что основные направления деятельности наставников, обучающих рабочую молодёжь профессиональному мастерству и воспитывающих её на героических традициях рабочего класса, а следовательно и сама подготовка наставников была продиктована в это время основной задачей этой эпохи – идейно-политическое и культурное воздействие на подшефного, однако можно констатировать, что вышеупомянутая педагогическая система наставничества в трудовом коллективе не исчерпала своей актуальности и по сей день, так как положения о наставничестве существуют, проводится работа по передаче профессионального мастерства, организуются мероприятия, направленные на личностную и профессиональную самореализацию молодых сотрудников. Вместе с тем, наблюдается очевидное отставание самой подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, что может отрицательно сказаться на конкурентоспособности предприятий вследствие принятия на работу молодёжи, подготовленной по бакалаврской системе с «ущемлённой» частью их гуманитарной подготовки.

В связи с этим, актуализируется проблема подготовки специалистов предприятия 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, направления обучения, личностные особенности подшефных, опыт наставников и жизненный опыт подшефных, технологии обучения и др., находящиеся 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 развитие навыков молодых сотрудников предприятия, обучение способам введения в должность, ускорение процесса вхождения в коллектив, приобщение молодых кадров к корпоративной культуре 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, вебинары, практические занятия, лекции, деловые игры, дистанционное обучение и т.д.). Особого внимания заслуживает модель формирования у

мастера-наставника профессионально-педагогической компетентности, разработанная в Учебно-курсовом комбинате ООО «Надымгаз-пром», при построении которой основной акцент сделан на следующих теоретических подходах: акмеологическом, андрагогическом, компетентностном, культурологическом, личностном и целостном.

В методическом блоке данной модели представлена модульная программа обучения, направленная на усвоение знаний, вариантность и комплексность применяемых технологий обучения, на непосредственную индивидуализацию обучения для развития мыслительных способностей к выбору рациональных педагогических решений.

В структуру содержания подготовки мастера-наставника ООО «Надымгаз-пром» входят четыре базовых модуля (мотивационный, информационный, операционный, аналитический) реализуемые в ходе курсовой подготовки мастеров-наставников, каждый из которых имеет свою цель, содержание и структуру.

Первый модуль ориентирован на выявление уровней сформированности профессионально-педагогической компетентности мастера-наставника; разработку индивидуальной профиограммы и образовательной траектории. В структуру второго модуля входят инвариантные и вариативные микромодули, целью которых является обеспечение фундаментальными базовыми знаниями по педагогике. Третий модуль направлен на формирование практических навыков решения определенных производственных ситуаций и разработку коллективного педагогического проекта. Четвертый модуль заключается в саморефлексии теоретической и практической наставнической деятельности.

После прохождения всех четырех модулей сформированность профессионально-педагогической компетентности у мастера-наставника определяется через ее компоненты, представляющие собой комплекс профессионально значимых свойств и качеств мастера-наставника: владение психолого-педагогическими, общенаучными и методическими

знаниями и умениями; сформированность мотивации к наставнической деятельности; сформированность педагогического мышления и рефлексии.

Отбор методов, средств и форм обучения наставников в ООО «Надымгаз-пром» осуществляется согласно представленным в УМК модулям, отвечающим как целям и задачам обучения, так и индивидуальным особенностям обучающихся. Эффективность обучения наставников в ООО «Надымгаз-пром» достигается за счет интеграции традиционных и инновационных технологий обучения [244].

Основными задачами внедрения системы наставничества на производственных предприятиях ОАО «МОЭК» (Московская объединенная энергетическая компания) являются: качественная и быстрая подготовка новых сотрудников к самостоятельной работе; устранение разрыва между теорией и практикой, передача лучшего профессионального опыта «из рук в руки»; повышение престижа рабочих профессий; снижение текучести среди новых и наиболее опытных сотрудников.

В соответствии с перечисленными задачами был составлен план реализации проекта по внедрению системы наставничества в компании, включающий следующие этапы:

- исследование существующего положения дел, определение лучшей практики и «зоны роста»;
- уточнение ожиданий и важных моментов потенциальных участников процесса наставничества;
- согласование разных аспектов процедуры, внесение их в Положение о наставничестве;
- донесение основных моментов Положения до участников процесса, проведение пилотного внедрения проекта;
- получение обратной связи от всех участников пилотного проекта (руководителей, наставников, новых рабочих, HR-специалистов). Внесение необходимых по результатам коррективов.

В ходе анализа положения дел в компании выяснилось, что адаптацией новых сотрудников на одних предприятиях занимались их коллеги, на других – руководители, а на третьих – вопросами адаптации никто не занимался.

Одной из эффективных форм решения проблемы адаптации новых сотрудников в прошлые годы являлась система наставничества, которая в 90-е годы была забыта как и на многих других предприятиях. Однако на современном этапе развития компании руководство поддерживает возрождение ее традиций. Тем не менее, наставничество осуществляется стихийно из-за отсутствия единых стандартов обучения наставников, низкого уровня психолого-педагогической, коммуникативной компетенций.

К практически значимым результатам внедрения системы наставничества для конкретного предприятия и компании в целом директорами предприятий были отнесены следующие: качественное обучение новых сотрудников; передача профессионального опыта; социально-профессиональная адаптация новых сотрудников на предприятии; продвижение отличившихся работников в наставники; усиление конкурентоспособности компании. Критериями отбора сотрудников в институт наставничества в ОАО «МОЭК» являются следующие: высокий уровень профессионального мастерства, стаж работы в компании не менее года, желание и умение передавать свой профессиональный опыт. Наставники компании проходят специализированный курс «Наставники в ОАО "МОЭК"» в очном или дистанционном корпоративном учебном портале, по окончании которого они сдают экзамен.

В учебный курс включены следующие разделы:

- 1) «Введение в наставничество», включающий в себя должностные обязанности наставников, его миссию и роль в обучении молодых сотрудников компании, перспективы его карьерной траектории;

2) «Система наставничества в ОАО «МОЭК», включающий основные положения системы наставничества, функциональные обязанности всех субъектов системы наставничества, а также материальное стимулирование и моральное поощрение наставников;

3) «Ключевые деловые качества, навыки и умения наставников» включает в себя передовой опыт наставнической деятельности, систематизацию психолого-педагогических знаний.

Внедрение данного учебного курса в течение года позволило увеличить долю рабочих в возрасте до 30 лет на 2,5 %, а также существенно повысить качество подготовки новых сотрудников, что и было основной целью внедрения системы наставничества [18].

Отличительной особенностью современного этапа развития практики наставничества является то, что вопросами разработки программ подготовки наставников всё чаще занимаются консалтинговые фирмы и компании. В связи с этим, для данного исследования представляет интерес опыт разработки программ корпоративного обучения консалтинговой компании «Организационный ресурс» адресованные для мастеров, наставников, руководителей и специалистов центра обучения. В качестве основных целей программ выделены следующие:

- научение методам ускоренного обучения на рабочем месте на принципах «Training Within Industry» (TWI);
- обучение методам решения производственных проблем на принципах «Управления отношением на рабочем месте (Job relations);
- освоение навыков эффективного взаимодействия с наставляемым по передаче опыта на этапах адаптации, развития навыков и постоянного совершенствования;
- повышение мотивации к наставничеству;
- освоение технологии организации процесса наставничества;
- подготовка к практической деятельности по формированию системы производственного наставничества и обучения на этих принципах.

Особым преимуществом работы данной компании является её высокая результативность для предприятия, включающая следующие позитивные моменты:

- сокращение сроков ввода в должность в 2-6 раз, снижение срока окупаемости затрат на обучение сотрудника в 1,5–2 раза, повышение производительности труда новичков до 40%;

- снижение текучести кадров до показателя в 10 раз;

- планирование обучения производственного персонала с учетом стабильности работы подразделений, взаимозаменяемости и др., разработка программы наставничества.

Структура разработанной программы начинается с освещения вопросов, раскрывающих наставничество с позиций мотивирующей функции наставника, и включает темы, отражающие требования к современному наставнику, влияние методов обучения и наставничества на производство, качество продукции, безопасность и снижение затрат.

Раскрывая влияние наставничества на корпоративную культуру предприятия, программа также акцентирует внимание на аспектах связанных с влиянием культуры организации на процесс наставничества и с составлением самой программы наставничества, закрепляемой практикой анализа функциональной обеспеченности производства.

Структура программы включает такие разделы как: особенности обучения взрослых, классификация рабочих операций, методы выявления и определения ключевых аспектов в рабочих операциях и др. и подкрепляется практикой проведения обучения рабочим операциям, предоставлением мотивирующей обратной связи, проведением обучения по методу ускоренного обучения на рабочем месте и проведением разбора производственных проблем на основе 4-х шагового метода управления отношением на рабочем месте.

Разработка плана ускоренного обучения на рабочем месте включает ответы на такие вопросы, как:

- кого обучать?
- каково содержание обучения? Кто поможет определить содержание?
- как лучше всего это выполнить?
- кто должен проводить обучение?
- когда его следует проводить? Сколько оно займет времени?
- где следует проводить обучение?

Анализ проблем на участке (в бригаде) позволяет обеспечить эффективное содержание программы обучения [223].

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 [252].

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

Актуальным, в плане экстраполяции опыта наставничества по данным аспектам выступает практика деятельности Института дополнительного профессионального образования ФГБОУ ВПО «Казанский национальный исследовательский технологический университет», программа которого разработана для преподавателей внутрифирменного обучения и нацелена на повышение уровня их профессионализма и компетентности, а также на совершенствование учебно-методического обеспечения образовательных процессов в организации. Однако вышеназванная программа не в полной мере учитывает управленческие аспекты наставнической деятельности и требует доработки её методической части для оптимизации психолого-педагогического сопровождения учебной деятельности взрослых.

Программа объёмом в 72 часа состоит из 47 лекционных и 23 практических часов, завершающихся 2 часами итоговых занятий. Структура программы включает организационный тренинг, раздел ознакомления с законодательной и нормативной правовой документацией, профессиональной педагогики, психологии, организации внутрифирменного обучения по требованиям ИСО 9001-2011 и д.р. Обучение завершается итоговым занятием, сопровождающимся организацией круглого стола и вручением дипломов. Однако вышеназванная программа не в полной мере учитывает управленческие аспекты наставнической деятельности и требует доработки её методической части для оптимизации психолого-педагогического сопровождения учебной деятельности взрослых.

Еще одним примером, представляющим интерес для данного исследования, служит программа, разработанная для начинающих педагогов корпоративного обучения в Школе педагогов корпоративного обучения, созданной в 2000 году под руководством профессора В.В.

Кузнецова. Данная программа (72 часа), включающая в себя педагогический, психологический и методический модули рассчитана для тех, кто не имеет опыт преподавания.

В первом педагогическом модуле основное внимание уделено осознанию и усвоению понятий «обучение», «корпоративное обучение», «преподавание», «познавательная деятельность взрослых». Отрабатываются в ходе трехдневного тренинга (24 часа) у каждого из 16 членов тренинговой группы такие педагогические навыки и виды деятельности, как: постановка педагогических целей и задач; фиксация звеньев образовательного процесса; оценка качества корпоративного обучения.

Второй (психологический) модуль посвящен профессиональному общению, выработке у педагогов корпоративного обучения навыков устного выступления, отработки голоса, интонации, пауз и т.п. Отрабатываются техники педагогической речи, а также определяется уровень педагогического самосознания педагогов.

Третий (методический) модуль посвящен методике преподавания общепрофессиональных и специальных дисциплин, наиболее эффективным педагогическим технологиям, а также современному уроку теоретического и практического обучения на рабочем месте. Следовательно начинающий педагог корпоративного обучения за 72 часа в течение трех модулей овладевает теми педагогическими понятиями и компетенциями, которые ему необходимы при корпоративном обучении молодого персонала [140].

Таким образом, анализ отечественного опыта корпоративной подготовки наставников позволил выявить следующие проблемы: отсутствие методологии корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства; фрагментарный характер освоения и внедрения новых форм наставничества; недостаточность уровня и масштабов подготовки и повышения квалификации наставников; отсутствие 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, нами выявлены следующие: организационные (нормативно-правовое обеспечение корпоративной подготовки наставников; взаимодействие с профильными вуз и НИИ; разработка профессиональных стандартов; создание корпоративных университетов; формирование института наставничества; создание образовательно-производственного пространства предприятий; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения и т.д.); психолого-педагогические (систематичность курсов повышения квалификации наставников; 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 корпоративной подготовки наставников; внедрение вариативных программ повышения квалификации наставников и др.).

К *факторам, блокирующим* процесс корпоративной подготовки наставников, в исследовании отнесены следующие: отсутствие устойчивой мотивации и установок наставников к осуществлению данного вида деятельности; недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и методах корпоративного обучения; быстрое устаревание научно-методических материалов, в том числе учебной литературы; смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач; отсутствие включенности

наставнического корпуса в процесс корпоративного обучения молодых работников и др.

Разработка педагогической системы корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности не утратила своей актуальности и в наши дни. 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.

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

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

В структуре корпоративного обучения все большую актуальность приобретает так называемый подход «70-20-10», подтверждающий свою

популярность широким его распространением, как за рубежом, так и в России. Суть применяемого подхода заключается в том, что 70% всего объема времени занимает обучение за счет решения реальных задач на рабочем месте, 20 % - занимает обучение с наиболее опытным сотрудником в виде наставничества, коучинга, менторинга или тьюторства и 10% времени отводится на семинары, тренинги и т.д.

Крупные подразделения транснациональных компаний, учебные центры продвинутых компаний и корпоративные университеты задают основной посыл применения данного подхода при обучении на рабочем месте. Актуальность применения подхода «70 – 20 – 10» заключается в том, что ведущие компании России занимаются разработкой и адаптацией модели компетенций, основанной на компетентностном подходе и требующей тщательной ее проработки, так как тренинги в единичном своем исполнении мало эффективны, и роль обучения на рабочем месте в связи с этим приобретает свою актуальность [175].

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 [35].

Практически все кадровые вопросы в начале 50-х годов были сосредоточены в отделах персонала (Personal Department) и их основная задача состояла в отборе и расстановке кадров. Компании же выступали в качестве потребителей кадров. В настоящее время почти во всех американских корпорациях имеется служба, которая занимается подготовкой кадров: отдел подготовки (Training Department). Система подготовки включает все категории сотрудников – начиная рабочими и заканчивая высшими управляющими, и охватывает различные виды обучения: с двухнедельных курсов до четырехлетних программ, которые дают ученую степень. В перечень основных функций отделов подготовки кадров входят следующие: планирование работы с кадрами; подготовка кадров; разработка учебных материалов и техники; оценка эффективности использования затрачиваемых средств [14].

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) [21].

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 [300].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- практикуется использование и регулирование кадров внутри предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции [198].

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

Система корпоративной подготовки кадров Японии очень многим отличается от западной тем, что ее особенностями являются: патернализм, предполагающий систему дополнительных льгот, субсидий и выплат на предприятиях с целью закрепления кадров, повышения производительности, смягчения напряжения (то есть опека и контроль своих подчиненных); коллективное принятие решения; отказ от жестких планов [198].

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

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

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

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

- *самообразование специалистов*, которое не подкреплено требованиями предприятия.

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

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

Положительный опыт компании British Petroleum заключается в следующем: чёткое определение корпоративной группы лидеров и

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

Применение адаптационного потенциала работы с кадровым резервом компании British Petroleum прослеживается в работе крупных российских компаний, примером которых служит использование индивидуальных планов подготовки кадрового резерва, совершенствование информационной системы и др. [105].

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

В связи с этим особого внимания заслуживает современный региональный опыт предприятий и организаций по корпоративному обучению кадров, который свидетельствует о том, что в целях мотивации, стимулирования, организации и повышения эффективности подготовки новых кадров, вопросы их профессионального обучения

(профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации) все чаще находят своё отражение в коллективных договорах.

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

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

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

Эффективное управление персоналом Компании предполагает создание интегрированной системы непрерывного образования, нацеленной на постоянное обучение и развитие персонала в соответствии со

стратегическими задачами и необходимостью совершенствования производственных процессов. В связи с этим в 2010 году разработан Стандарт обучения и развития персонала в ОАО «Татнефть», целью которого является оптимизация работы по обучению и развитию различных категорий персонала Компании и совершенствование системы непрерывного образования в соответствии с профессиональными стандартами и системой квалификации в нефтегазовом бизнесе.

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

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

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

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

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

Определение потребности в обучении может осуществляться на основе информации, внесенной работником в корпоративную базу данных Электронного корпоративного университета относительно его пожеланий по обучению и развитию.

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

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

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

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

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

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

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

Практика подтверждает, что количество аварий, качество выполняемой работы, оптимальность принимаемых решений и т.д. зависят от этих явных пробелов в системе корпоративного обучения. Для устранения этих проблем необходимо нормативно определить цели обучения как отдельно для рабочих, так и ИТР в целом. В первую очередь при этом, следует исходить из того, что меняются условия, и уже с учётом изменений условий должна происходить и сама переориентировка целей корпоративного обучения [299].

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

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

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

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

В основу данной методики положен принцип графической визуализации баз данных, который позволяет наглядно представить перечень навыков, необходимых для адресной адаптации специалиста к рабочему месту, расхождения между уровнем конкретных знаний сотрудника о своем рабочем месте и требуемым знанием, в том числе об обновлении рабочих мест [38].

Развитие транснациональных компаний и международное сотрудничество с ними требуют пересмотра форм и методов,

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

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

Отличительной особенностью данного метода является то, что он способствует приобретению тех компетенций, которые нельзя приобрести в процессе корпоративного обучения. При осуществлении процесса

secondment встречаются и некоторые сложности, заключающиеся в проблеме адаптации сотрудников в новой для него обстановке, в изменении условий при его возвращении на прежнее место работы.

Данный метод очень популярен в таких странах, как США, Великобритания, а также в ряде европейских стран, так как сотрудник компании получает возможность личного развития; приобретает разнообразный опыт работы в проектах; развивает свою адаптационную способность, работая в разных организационных средах; приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для него задач [86]. 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 [354]. 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 [207].

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 [306].

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.

№	Формы и	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	<p>Форма обучения, предполагающая использование телекоммуникационных технологий, позволяющих обучать на дистанции, с помощью которых персонал имеет возможность самостоятельно организовывать своё обучение в удобное для него время. Характерной особенностью данной формы является возможность обучающегося выбирать интересующий его вопрос с прохождением предварительного тестирования для идентификации своих текущих знаний с контрольным по результатам которого ему предоставляются упражнения и контрольные процедуры для достижения необходимого или нового уровня.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность охвата большего количества слушателей;</li> <li>- осуществление обучения на рабочем месте;</li> <li>- возможность выбора удобного времени для обучающихся;</li> <li>- применение знаний на практике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует высокой мотивации учащихся;</li> <li>- высокий уровень сформированности самообразовательной компетенции;</li> <li>- слабые возможности формирования поведенческих навыков;</li> <li>- снижение роли личности преподавателя.</li> </ul>
3	Модульное обучение	<p>Самостоятельный завершённый тематический фрагмент обучения, направленный на решение конкретной задачи или развитие необходимого навыка с чётко определёнными целями обучения, задачами и уровнями изучения материала, с определением умений, направленных на достижение необходимого результата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активное участие учащихся;</li> <li>- возможность менять последовательность модулей в зависимости от запросов учащихся.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зависимость модулей друг от друга;</li> <li>- необходимость поэтапного прохождения модулей.</li> </ul>
4	Кейс-обучение	<p>Метод активного обучения навыкам диагностики и анализа проблем гипотетического или опыта практической деятельности на основе обсуждения и генерации самостоятельных или групповых альтернативных структурированных оптимальных решений, их оценки и выработки программы действий. Заключается в закреплении и углублении знаний, выработке алгоритмов анализа будущих типичных ситуаций, позволяющих приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности и получить практическую отдачу от учебных программ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активность участников;</li> <li>- контроль усвоенных знаний;</li> <li>- актуальность решаемых проблем;</li> <li>- связь с практикой;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- временные затраты при неорганизованном обсуждении;</li> <li>- результат зависит от обладания необходимыми знаниями и опытом, что в свою очередь нуждается в направлении и контроле инструктором;</li> <li>- высокие требования к квалификации наставника.</li> </ul>

5	Тренинг	<p>Форма оперативного реагирования на внешние и внутренние изменения, повышающая мотивацию персонала, обеспечивающая интенсивное и интерактивное обучение, ориентированное на получение практических навыков в коммуникативной сфере, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями и получение результата, обладающего высокой практической ценностью с экономией времени и ресурсов сотрудников и организации в целом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность развить и закрепить необходимые навыки;</li> <li>- возможность изменить отношение к собственному опыту и подходам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность анализа собственного поведения;</li> <li>- необходимость проведения посттренинговых мероприятий и занятий, направленных на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.</li> </ul>
6	Деловая игра	<p>Метод обучения с отработкой учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих реальную профессиональную деятельность. Эффективен как метод обучения, позволяющий сокращать операционный цикл и демонстрировать конечные результаты решений и действий участников. Обладает возможностью быстрого пополнения знаний, практического освоения навыками в условиях творческого и эмоционального взаимодействия с партнёрами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- связь с профессиональной деятельностью;</li> <li>- возможность увидеть конечный результат;</li> <li>- позволяет всесторонне исследовать проблему;</li> <li>- позволяет обучить моделированию реальных ситуаций и предвидению их результатов;</li> <li>- позволяет оценить готовность обучающихся к выполнению производственных задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требуют наличия определённого сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры;</li> <li>- является типографирован ием наиболее часто встречающихся моделей реальных ситуаций и нуждается в постоянном обновлении своего содержания.</li> </ul>

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

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

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

13	Сторителлинг	<p>Метод рассказывания историй из жизни сотрудников организации для предварительного ознакомления принимаемого на работу новичка с традициями, философией и корпоративной культурой компании. Данный метод заключается в изучении необходимых локальных нормативных актов, правил внутреннего трудового распорядка, политики в области управления персоналом. Помощь сторителлера состоит также в ознакомлении с коллегами, организационной структурой компании, планом вхождения в должность, должностными инструкциями и стандартами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- облегчает период адаптации молодого специалиста;</li> <li>- формирует лояльность нового сотрудника к компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует высокой квалификации обучающего, его хороших знаний прошлого, текущего и перспективного состояния организации;</li> <li>- требует сформированных умений курировать деятельность принятого сотрудника в условиях короткого испытательного срока с объективной оценкой его потенциальных возможностей.</li> </ul>
14	Обучение действием	<p>Перспективный метод обучения современного менеджмента, позволяющий посредством действия наиболее эффективно решать возникающие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений без отрыва от повседневной работы. Характеризуется сочетанием регулярного анализа ситуации с постановкой новых целей, продумыванием шагов по их достижению с периодами реальных действий и осуществлением запланированных шагов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие навыков принятия решений;</li> <li>- развитие навыков планирования и постановки целей;</li> <li>- возможность решать производственные задачи;</li> <li>- тесная связь с профессиональной деятельностью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует наличия сотрудников (ассистентов), способных решать поставленные перед ними сложные задачи для преодоления разрыва между надуманными и реальными состояниями дел компании.</li> </ul>
15	Обучение в рабочих группах	<p>Метод формирования рабочих групп, состоящих из специалистов разного уровня для решения определённых задач в течение конкретного промежутка времени, заключающихся в разработке алгоритма действий поставленных задач с определением сроков реализации их решений. Характерной особенностью метода является то, что выносимые данной группой предложения на рассмотрение руководству компании, могут в свою очередь быть либо приняты, либо отклонены им.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разный контингент учащихся независимо от уровня квалификации;</li> <li>- развитие самостоятельности и 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-грей 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 усложнен включением элементов реальной ситуации: телефонными звонками, факсами, телефонограммами, визитами, незапланированными встречами и экстренными ситуациями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов;</li> <li>- высокий уровень мотивации участников;</li> <li>- включенность участников в решение поставленных задач;</li> <li>- позволяет оценить способность участников принимать те или иные решения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует предварительной подготовки обучающихся к работе с документами и объективной самооценки своих способностей к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов для классификации проблем по степени важности и срочности, а также к формулированию способов их решения.</li> </ul>
17	Ротация	<p>Метод самостоятельного обучения при временном перемещении сотрудника на другую должность с целью приобретения навыков, требующих от работников поливалентной квалификации. Характеризуется предоставлением возможности сотрудникам владения несколькими профессиями и преодоления последствий монотонности однообразной профессиональной деятельности для обогащения его социальных контактов, что способствует созданию положительной мотивации к труду.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволяет участникам овладеть полипрофессиональными компетенциями;</li> <li>- оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника;</li> <li>- помогает преодолеть стресс, вызванный выполнением однообразных производственных функций;</li> <li>- способствует расширению социальных контактов на рабочем месте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует создания определённых условий для свободного передвижения сотрудника в структуре предприятия, исключающих ситуации выполнения уже освоенных ранее производственных функций;</li> <li>- подвергается угрозе несоответствия желания обучаемого предлагаемой должности.</li> </ul>

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

20	Shadowing (бытие тенью)	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; - предоставляет возможность погрузиться в реальную профессиональную деятельность; - способствует экономичности и простоте использования данного метода.	- требует желания и готовности руководителей делиться своим опытом; - нуждается в создании необходимых условий для объективной оценки обучающимися своих потенциальных возможностей.
----	-------------------------	---	---	---

**Рис. 7. Формы и методы обучения, используемые в отечественной и зарубежной практике корпоративного обучения**

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

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

Таким образом, среди наиболее распространенных форм и методов, применяемых как в наставнической деятельности, так и в процессе корпоративного обучения кадров за рубежом, можно выделить следующие:

secondment (стажировки, ротации), buddying (включение обучаемого в процесс деятельности другого человека), e-learning (дистанционное обучение), business simulations (бизнес-симуляции или имитации управления предприятием), basket-метод, storytelling (рассказывание историй) и др.

Следует отметить, что передовой зарубежный опыт корпоративной подготовки и адаптации персонала применяется в России весьма дозированно, так как большинство предприятий и компаний остаются закрытыми для нововведений в области подготовки и повышения квалификации своих кадров. В то время как рациональная организация корпоративной подготовки кадров способствует экономической эффективности предприятий, престижу рабочих мест, формированию корпоративной культуры предприятия, совершенствованию института наставничества, его преемственности и конкурентоспособности предприятия в целом.

В отечественной практике корпоративного обучения в основном преобладают традиционные формы и методы, как: видеообучение, дистанционное обучение, тренинги, деловая игра, ролевая игра, метафорическая игра, мозговой штурм, метод проектов, поведенческое моделирование, обучение в рабочих группах, обучение действием, инструктаж. Крайне редко встречаются предприятия, использующие в наставнической деятельности такие методы как модульное обучение, кейс-обучение, баддинг, сторителлинг, basket-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 корпоративного обучения, позволяет сделать вывод о том, что не их количественное соотношение, а именно

гармоничный и целостный спектр применяемых технологий для использования в практике деятельности наставника играет ключевую роль при передаче накопленного опыта профессиональной деятельности молодому поколению, призванному обеспечивать конкурентные позиции современного производства.

### **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 [379, С. 12], а это требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной мобильности персонала.

Зарубежный опыт корпоративного обучения специалистов характеризуется периодичностью и систематичностью проведения, что не требует длительности его осуществления, то есть сотрудники предприятий посещают короткие сессии по 1 – 3 часа. В России же считают, что хороший

тренинг должен длиться не менее 2-х дней, и это мнение активно поддерживается провайдерами обучения. Доля аудиторных занятий в зарубежной практике корпоративного обучения сократилась до 20%, а все остальное включает в себя всевозможные виды коучинга, электронное обучение, самообучение, так как предприятия предпочитают обучать сотрудников на рабочем месте [329].

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 [23].

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

«протее». Наставник в таких отношениях больше внимания уделяет помощи в карьерном росте, нежели руководству в обучении.

В европейском понимании, наставничество заключается скорее в обладании большим опытом, чем в желании влияния на обучаемого, и трактуется через равноправные отношения, более того основной характеризующей чертой эффективных отношений в наставничестве является отказ от каких-либо различий между наставником и обучаемым. Поэтому европейские наставники отличаются независимостью, так как считается, что любому сотруднику нелегко быть открытым перед личностью, которая может повлиять на статус и благосостояние молодого сотрудника, особенно когда дело касается размера его заработной платы. Несмотря на то, что результатом обучения может стать развитие способностей обучаемого в управлении своей карьерой – основной целью деловых отношений остаётся обучение и развитие.

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

*Шэдоунг (shadowing – бытие тенью)* используется, в основном, не для сотрудников предприятия, а для тех, кто собирается прийти на него работать, - студенты старших курсов университетов, колледжей. Этот способ обучения применяется в компаниях, взаимодействующих с вузами,

реализующих программы по отбору выпускников к себе в штат или как минимум готовых брать на работу молодых людей без опыта профессиональной деятельности. Суть данного метода заключается в том, что предприятие дает возможность студенту провести один-два дня рядом с работающим специалистом или наставником, то есть побыть его «тенью». Становясь свидетелем «одного дня жизни специалиста» студент получает полное представление о выбранной им профессии, необходимых знаниях и навыках, вследствие чего его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастает. Перед тем, как запустить программу shadowing, компании проводят ряд тренингов для тех, за кем эти «тени» будут ходить, чтобы специалисты были максимально правдивыми, эффективными и информативными для них [48].

Выделяют несколько направлений применения данного метода [220]:

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. *Профорентация 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 [328].

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

Реализация технологии shadowing включает в себя три этапа:

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

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

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

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

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

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

- обеспечение постоянной обратной связи наставника и обучающегося сотрудника;

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

Выделяются три категории обучающихся:

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

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

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

Такое общение позволяет строить партнёрские взаимоотношения, развивать навыки работы в команде, улучшать профессиональные навыки не только обучающимся, но и профессионалам. В этом плане shadowing предоставляет больше возможностей для предприятия, чем наставничество, а также является экономичным [220].

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

*Менторинг* представляет собой обучение, заключающееся в описании более опытным ментором своих ситуаций из прошлого опыта, выбора

подходов и построения логики решения бизнес-задач, то есть способов действий или кейсов для копирования обучающимся [396].

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

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

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

В данной активной стадии отношений менторинга в задачи старшего коллеги входит оказание дружеской эмоциональной, консультативной поддержки для содействия быстрому карьерному росту молодого сотрудника. Наставник также испытывает чувство удовлетворения от карьерных успехов своих протеже, так как его в этом случае, будут ассоциировать с делающим успехи молодым сотрудником. Кроме того, им может извлекаться выгода из технической помощи, оказываемой его талантливым протеже.

В течение третьей фазы, являющейся наиболее трудной из-за прекращения длительных и тесных взаимоотношений во время предыдущих этапов, наступает время получения повышения протеже, и он может оказаться на одной ступени иерархической лестницы со своим наставником, а сам наставник получает перевод на другую должность. Инициатором прекращения тесных отношений может выступать и сам наставник, если посчитает излишним оказывать поддержку и направлять своего молодого коллегу [388]. 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 [388]. 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 [385].

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 [386]. 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 [387].

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. Крэма, 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 [386]). В первом случае деятельность наставника направлена на повышение авторитета протеже в глазах окружающих, а во втором - функции наставника способствуют повышению качества, глубины и интенсивности в отношениях между наставником и протеже.

Для достижения наибольшей эффективности взаимоотношений не только наставник и протеже должны быть готовы к совместной работе, но

также необходима поддержка и со стороны самой организации. Видя преимущества наставничества, некоторые организации стремятся оказывать всестороннюю поддержку и включают его в долгосрочные программы развития. К примеру, в компании Colgate-Palmolive молодые сотрудники в индивидуальном порядке прикрепляются к наставникам. Согласно программе поддержки Chubb & Son Insurance к каждому из 10 наставников назначают по три протеже. В NYNEX создаются группы из шести сотрудников (протеже) и двух наставников (вышестоящие служащие), которые ежемесячно собираются, чтобы обсудить вопросы, связанные с работой [387].

*Коучинг* в отличие от менторинга направлен на самостоятельный поиск решения проблемы обучаемым под руководством коуча по технологии GROW, заключающейся в направляющих вопросах и активизирующей поисковое мышление обучаемых [174].

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 обучаемым. 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 [330].

Следует отметить, что в зарубежной практике корпоративной подготовки кадров используется коучинг, а не наставничество в чистом виде. Коучинг в отличие от наставничества, вовлекает сотрудника в процесс анализа полученных от руководителя знаний. Коучингом занимаются и руководитель, и опытные сотрудники, что позволяет ускорить сроки адаптации. Во всем мире доплата за коучинг отсутствует, но существует система морального поощрения для них в виде организации специальных слетов и тренингов, приемов президентов компаний.

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

Данные 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 [164].

*Супервизия* представляет собой метод обучения, предполагающий включенный анализ действий обучаемого и обеспечивающий обратную связь с опытным наставником [385]. Если тьюторство предполагает анализ проблем, возникающих при применении готовых моделей на практике, то супервизия заключается в наблюдении за профессиональной деятельностью сотрудника и оценке уровня сформированности его навыков и компетенций.

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

проверяют их понимание – заставляя их учить наставников. Такая технология корпоративного обучения молодых специалистов включает в себя элементы всех вышепредставленных технологий, используемых в зарубежной практике наставнической деятельности [110].

Таким образом, в наставнической деятельности при корпоративном обучении молодого персонала за рубежом используются разнообразные технологии, целью которых является передача профессионального опыта молодым специалистам, совершенствование их профессиональных компетенций и выявление и развитие их потенциала [180, 325]. Эффективной адаптации, становлению и развитию молодого специалиста как профессионала способствует интеграция таких технологий как шэдоунг (наблюдение за процессом работы), менторинг (целенаправленная передача опыта), тьюторинг (сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику), коучинг (раскрытие потенциала личности обучаемого), e-coaching (коучинг онлайн), супервизия (наблюдение за профессиональной деятельностью специалиста и оценка уровня сформированности его компетенций).

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

## ВЫВОДЫ ПО III ГЛАВЕ

Анализ отечественного опыта осуществления наставнической деятельности на современных предприятиях позволяет выявить следующие проблемы: фрагментарный характер освоения и внедрения новых форм наставничества; недостаточность уровня и масштабов подготовки и повышения квалификации наставников; отсутствие научно-методического обеспечения корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях обновления информационной составляющей производственного процесса и др.

В качестве *факторов, способствующих* эффективной корпоративной подготовке специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности на современных предприятиях России, в исследовании определены следующие: организационные (нормативно-правовое обеспечение корпоративной подготовки наставников; взаимодействие с профильными вуз и НИИ; разработка профессиональных стандартов; создание корпоративных университетов; формирование института наставничества; создание образовательно-производственного пространства предприятий; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения и т.д.); психолого-педагогические (систематичность курсов повышения квалификации наставников; 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 корпоративной подготовки наставников; внедрение вариативных программ повышения квалификации наставников и др.). К *факторам, блокирующим* процесс корпоративной подготовки

наставников, в исследовании отнесены следующие: отсутствие устойчивой мотивации и установок наставников к осуществлению данного вида деятельности; недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и методах корпоративного обучения; быстрое устаревание научно-методических материалов, в том числе учебной литературы; смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач; отсутствие включенности наставнического корпуса в процесс корпоративного обучения молодых работников и др.

Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности может осуществляться в различных формах и предполагать сочетание разных методов (семинары, вебинары, 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.

Проведенный в исследовании анализ зарубежного опыта корпоративной подготовки молодого персонала компаний показал, что самой характерной особенностью данного процесса является то, что во всех рассматриваемых странах одним из наиболее эффективных и экономичных способов повышения квалификации кадров является обучение на рабочем месте, в котором предпочтение отдается таким формам как, освоение профессионального опыта у наиболее квалифицированных коллег и наставничество.

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), basket-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).

В условиях современных российских предприятий недостаточно применять форму наставничества в чистом виде как оно осуществлялось в советский период, необходимо ее интегрировать с представленными зарубежными технологиями и конструктивно внедрять в отечественную систему корпоративного обучения с учетом сложившихся традиций наставнической деятельности, реалий и требований современного производства.

Конструктивное использование зарубежного опыта корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в отечественной практике корпоративного обучения возможно при реализации следующих условий: нормативно-

правовое и научно-методическое обеспечение наставнической деятельности; консолидация интересов субъектов корпоративного обучения при решении общих и частных задач компании; создание единого образовательно-производственного пространства; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения; расширение возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения; управление системой мотивации наставнического корпуса; совершенствование электронного наставничества.

## ГЛАВА IV. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

### 4.1 Диагностика сформированности компетенций молодых кадров предприятия в процессе корпоративного обучения

Концепция корпоративной подготовки наставников современного производства основана на идее реализации интегративного подхода, детерминирующего эффективность корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности.

*Нормативно-правовую базу концепции* составляют следующие федеральные и региональные организационные, распорядительные и нормативные документы РФ и РТ, а также производственные стандарты и положения о наставничестве, регламентирующие порядок подготовки и развития персонала предприятий и деятельность современных наставников:

- *на федеральном уровне*: ФЗ от 29.12.12 г. № 273-ФЗ "Об образовании в РФ"; Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 г. (распоряжение Правительства РФ от 8.12.11г. № 2227-р); Гос. программа РФ "Развитие образования на 2013-2020 гг." (распоряжение Правительства РФ от 15.05.13 г. № 792-р.); Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций на период до 2020 г.; Приказ Минобрнауки РФ от 1.07.13 г. № 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"; Типовое положение об образовательном учреждении ДПО (повышения квалификации) специалистов (распоряжение Правительства РФ от 26.06.95, № 610 (в ред. от 10.03.00г. N 213, от 23.12.02г. N 919, от 31.03.03г. N 175); Указ Президента РФ от 7.05.12г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования

системы государственного управления», в целях внедрения института наставничества в отдельных федеральных государственных органах и др.;

- *на региональном уровне*: Стратегия развития образования в Республики Татарстан на 2010-2015гг. от 30.12.2010 г. № 1174; Постановление Кабинета министров РТ от 24.02.2004г. № 85 «О гос. заказе на образовательные услуги в сфере ДПО в РТ»; Положение о гос. заказе на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку государственных гражданских служащих РТ от 22.11.2008 и др.; Указ Президента Удмуртской Республики от 24.05.2013г. N 89 "Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе"; Постановление администрации Алтайского края от 21.04.2014 г. №189 "Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Алтайского края" и др.

- *на локальном уровне (на уровне предприятий)*: Стандарт обучения и развития персонала в ОАО «Татнефть», 2010; Стандарт адаптации персонала в ОАО «Татнефть», 2008; Положения о наставничестве ОАО «Татнефть, «Северсталь», «Лукойл», ФКП «Казанский гос. казенный пороховой завод»; Положение квалификационной комиссии ОАО «Татнефть» по определению уровня владения специалистами иностранными языками и др.

*Теоретический базис концепции* представлен расширяющимися *функциями* современной наставнической деятельности (организационно-управленческая, социально-педагогическая, организационно-методическая, информационно-консультационная, коррекционно-реорганизующая), обуславливающими изменение традиционных задач наставника и их направленность не только на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций стажеров для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации, а также на раскрытие потенциала молодых кадров с целью определения и сопровождения

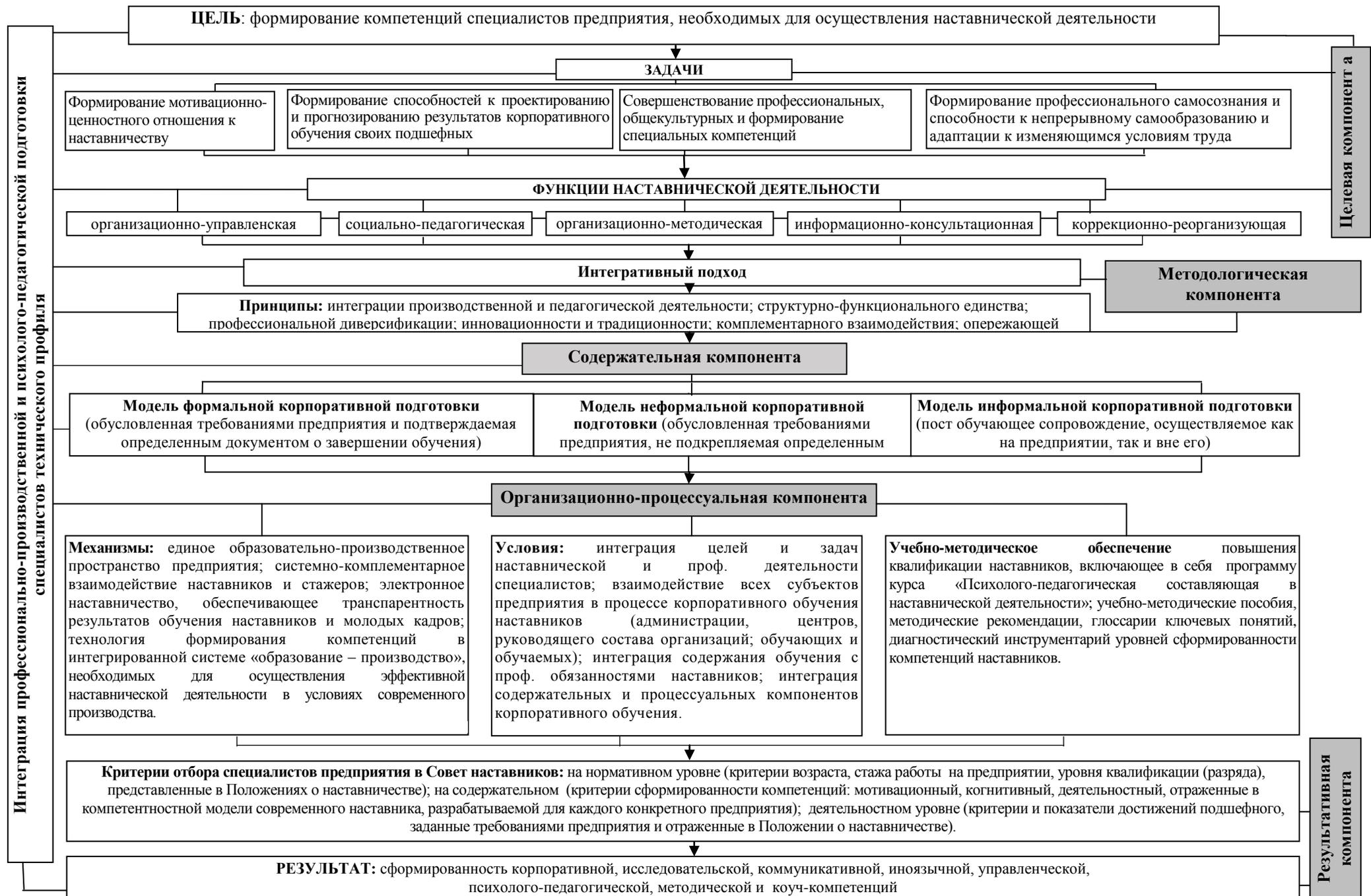
траекторий их индивидуального профессионального развития; раскрытием *сущности корпоративной подготовки наставников* как целенаправленного и организованного процесса по совершенствованию профессиональных, общекультурных и формированию специальных компетенций специалистов предприятий, необходимых для осуществления наставнической деятельности; совокупностью выявленных и сформулированных *закономерностей и принципов корпоративной подготовки наставников* (интеграции производственной и педагогической деятельности, традиционности и инновационности, структурно-функционального единства, опережающей подготовки, профессиональной диверсификации, комплементарного взаимодействия); *цели* (формирование компетенций специалистов предприятия, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности) и *задач данного процесса* (формирование мотивационно-ценностного отношения к осуществлению наставнической деятельности; формирование способностей к проектированию и прогнозированию результатов процесса корпоративного обучения своих подшефных; формирование профессионального самосознания и способности к непрерывному самообразованию и адаптации к изменяющимся условиям труда; совершенствование профессиональных, общекультурных и формирование специальных компетенций наставников), определяющих в качестве приоритета его направленность на непрерывное совершенствование профессиональных и межпрофессиональных компетенций современных наставников.

Представленная в исследовании концепция корпоративной подготовки наставников современного производства отображает процессы, направленные как на корпоративную подготовку специалистов предприятия, так и их подготовку к осуществлению наставнической деятельности. И если говорить о таком двуедином процессе, следует рассматривать вопросы, касающиеся взаимосвязи и взаимообусловленности всех компонентов системы

корпоративного обучения, направленного на интеграцию профессиональных и межпрофессиональных компетенций специалистов предприятия.

*Содержательно-смысловое наполнение концепции* представляет разработанная структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности, обеспечивающая интеграцию профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки специалистов, способствующая эффективному формированию необходимых компетенций для осуществления данного вида деятельности.

Представленная в исследовании структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства, включающая в себя *целевую* (цели, задачи, направленные на формирование компетенций, представленных в компетентностной модели современного наставника); *методологическую* (подходы, принципы); *содержательную* (модели формальной, неформальной и информальной профессионально-производственной подготовки); *организационно-процессуальную* (педагогические механизмы, организационно-педагогические условия, научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников) и *результативную* компоненты (критерии и показатели уровней сформированности компетенций наставников: корпоративные, коммуникативные, исследовательские, управленческие, иноязычные, психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции), направлена на интеграцию профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки специалистов технического профиля в процессе корпоративного обучения, в котором происходит совершенствование и интеграция их профессиональных и межпрофессиональных компетенций, представляющих собой интегральное качество современной обучающейся организации и являющихся гарантом повышения качества других ее подсистем (Рис. 8).



**Рис. 8. Структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности**

Опытно-экспериментальная проверка эффективности внедрения структурно-функциональной модели корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного предприятия, разработанной на основе концепции корпоративной подготовки наставников, проводилась на базе структурных подразделений ОАО «Татнефть», в ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт», в Альметьевском зональном центре межотраслевого регионального центра профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов Республики Татарстан.

Исследование проводилось в три этапа.

*1) На констатирующем этапе (2005 – 2006 гг.)* – анализировалось современное состояние исследуемой проблемы на практике; разрабатывалась программа исследования; осуществлялось тестирование с целью выявления отношения студентов ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» (ГБОУ ВПО АГНИ), работников ОАО «Татнефть» к проблеме наставничества на производстве, а также мнений молодых кадров о полноте и достаточности осуществления наставнической деятельности на предприятии; определялись методы экспериментальной работы: наблюдение, опрос, контент-анализ, «активное вмешательство», эксперимент.

На данном этапе проводилась диагностика компетенций (управленческих, корпоративных, коммуникативных, иноязычных, исследовательских, психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций, входящих в блоки разработанной в исследовании компетентностной модели современного наставника) у будущих и действующих наставников предприятия, необходимых для дальнейшего их совершенствования. С целью диагностики уровней сформированности компетенций были разработаны карты самооценки их уровней (Приложение 2-7).

Проводился анализ полученных результатов первого этапа

диагностического исследования уровней сформированности компетенций. Для этого использовались методы математической статистики (критерий Пирсона Хи-квадрат).

2) *На формирующем этапе (2007 – 2010 гг.)* разрабатывались меры по формированию компетенций аутсайдеров (психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций) у будущих и действующих наставников:

- разработка и внедрение научно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников. На данном этапе осуществлялась экспериментальная проверка динамики уровней сформированности компетенций у наставников, прошедших и не проходивших обучение по разработанной программе «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника»;

- реализация идеи вовлечения студентов технического вуза в роли тьюторов в процесс внутрифирменного обучения специалистов предприятия с целью совершенствования их корпоративных, исследовательских, коммуникативных, управленческих, иноязычных и формирования психолого-педагогических компетенций. Данный этап предполагал осуществление диагностики уровней сформированности указанных компетенций у студентов-тьюторов.

3) *На заключительном этапе (2010 – 2013 гг.)* – проводилось сравнение уровней сформированности компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности у трех групп:

- 1 группа (контрольная группа 1) - наставники, прошедшие курсы молодого специалиста, школу управления производством, состоявшие в совете молодых специалистов, но не проходившие повышение квалификации по курсу «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника»;

- 2 группа (контрольная группа 2) – наставники, прошедшие курсы молодого специалиста, школу управления производством, принимавшие участие в совете молодых специалистов, прошедшие повышение

квалификации по разработанному курсу;

- 3 группа (экспериментальная) - наставники из числа бывших студентов-тьюторов, которые по окончании вуза, трудоустроившись на предприятии, прошли курсы молодого специалиста, обучались в школе управления производством, принимали участие в совете молодых специалистов и впоследствии прошли указанный курс.

На данном этапе осуществлялись систематизация, осмысление и обобщение результатов исследования; статистическая обработка результатов с целью определения достоверности различий в уровнях сформированности компетенций наставников указанных групп; уточнялись теоретические выводы; разрабатывались методические рекомендации для наставников предприятий ОАО «Татнефть»; определялись перспективные направления, требующие дальнейшего изучения.

Результаты тестирования, проведенного на констатирующем этапе эксперимента, с участием выпускников ГБОУ ВПО АГНИ – 458 человек и 156 работников ОАО «Татнефть» позволили определить их отношение к институту наставничества на предприятии (процентное соотношение положительных ответов представлено в Таблице 1).

**Таблица 1**

**Результаты пилотажного исследования отношения студентов и работников предприятия к институту наставничества, % положительных ответов**

Вопрос	Студенты	Работники
Существует ли реальный институт наставничества на вашем предприятии?	55,8	73,7
Оказывали ли Вам помощь в ходе производственной практики?	84,9	54,5
Считаете ли вы необходимым оказание помощи молодым работникам?	100	51,9
Необходима ли дополнительная подготовка наставников?	100	100
Должна ли быть помощь со стороны наставников постоянной?	81,8	13,5
Считаете ли Вы, что помощь со стороны наставников должна оказываться только в зависимости от ситуации?	17,9	85,9
Считаете ли Вы, что помощь со стороны наставников заключается в моральной поддержке?	44,9	75
Является ли помощь молодым работникам со стороны более опытных сотрудников предприятия достаточной?	54,8	64,7

Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что 55,8% студентов и 73,7% работников предприятия считают институт наставничества реально существующим, но носящим фрагментарный характер, все выпускники и 51,9% специалистов указывают на необходимость оказания помощи молодым сотрудникам, и только 54,8% выпускников ГБОУ ВПО АГНИ считают помощь со стороны наставников во время производственной практики достаточной. Следовательно, полученные данные позволили сделать вывод об актуальности осуществления корпоративной подготовки наставников.

Современный наставник, в первую очередь, должен быть компетентным специалистом, имеющим представление об особенностях современного экономического состояния в мире, о взаимовлиянии государственной научно-технической и инновационной политики и развития производительных сил, о современных тенденциях стратегического планирования и управления в инновационной сфере, которые могут обеспечить конкурентные преимущества предприятий, реализующих инновационные и инвестиционные программы, обладающим знаниями об особенностях инновационных стратегий различных предприятий и организаций, обеспечивающих создание конкурентоспособной продукции, инструменты эффективного использования инновационного потенциала организаций, а также знаниями о нормативно-правовых основах регулирования инновационной деятельности и методов воздействия на неё.

Для этих целей в процессе корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, молодые специалисты предприятия на первых этапах освоения своей профессии учатся осуществлять стратегическое планирование в процессе управления инновационными процессами, формулируют инновационные идеи, разрабатывают инновационные проекты и программы развития предприятия, производят оценку степени готовности предприятий к

внедрению инновационных разработок и их производственного потенциала. Результатом такой работы является составление бизнес-планов инновационных предпринимательских проектов и их экспертиза.

Социально-профессиональной адаптации молодых специалистов способствует Школа молодого специалиста (ШМС) на предприятии (длительность обучения 6 месяцев по окончании учебного заведения профессионального образования), после окончания которой более перспективные молодые специалисты ОАО «Татнефть» до 35 лет зачисляются в Школу управления производством с целью формирования и совершенствования управленческой компетенции.

Целью такого постобучающего сопровождения корпоративной подготовки молодых кадров является знакомство молодых специалистов предприятия с основами теории и практики в области управления инновационной деятельностью, знакомство с институтом наставничества и его функциями.

В ОАО «Татнефть» также функционирует Совет молодых специалистов (СМС), куда направляется потенциальная молодежь, проявившая свои способности в проектировочной деятельности в Школе молодого специалиста (или курсы молодого специалиста) (ШМС), работа которых курируется опытными и квалифицированными наставниками.

Для эффективного осуществления наставнической деятельности с молодыми специалистами ОАО «Татнефть» разного профиля – экономистами, проектировщиками, инженерами, автоматчиками и т.д. – наставнику необходимо разбираться в межпроизводственных связях, поэтому необходимо совершенствовать управленческую и исследовательскую компетенции. Для этих целей в ОАО «Татнефть» применяется одна из эффективных форм повышения квалификации сотрудников - горизонтальная ротация, когда сотрудника на время переводят сначала на одну должность, потом на другую с целью овладения полипрофессиональными компетенциями, в результате которых происходит

их социально-профессиональная адаптация и обеспечивается карьерный рост.

Для диагностики уровня сформированности управленческой компетенции в ОАО «Татнефть» создан экспертный совет, который оценивает молодых специалистов – будущих наставников, прошедших Школу управления производством.

Управленческие компетенции многообразны, и различными консалтинговыми компаниями применяются различные схемы диагностики их сформированности. В ОАО «Татнефть» данная схема периодически меняется, совершенствуется. В период проведения эксперимента применялась следующая схема, включающая 34 компетенции, сгруппированные в 5 разделов (Таблица 2).

**Таблица 2**

**Управленческие компетенции молодого специалиста**

<b>Управление собой</b>	<b>Управление другими</b>	<b>Принятие решений</b>	<b>Взаимодействие</b>	<b>Мотивация</b>
Стрессоустойчивость	Планирование и организация	Рациональность	Сбор информации	Инициативность
Гибкость	Управленческий контроль	Анализ проблем	Убедительность в общении	Устойчивость
Адаптивность	Делегирование	Решительность	Письменная коммуникация	Энергичность
Настойчивость	Лидерство	Инновативность	Межличностное понимание	Стандарты работы
Независимость	Развитие подчиненных	Анализ числовой информации	Влияние	Приверженность компании
Следование нормам	Понимание организации	Понимание бизнеса	Общительность	Нацеленность на достижение
Внимание к деталям		Готовность к риску	Работа в команде	Ориентация на клиента

В 2005 году в Школе управления производством обучалось 160 молодых специалистов. В Таблице 4 приведены результаты оценивания управленческой компетенции, представленные нам экспертным советом, полученные до и после обучения в Школе управления производством (ШУП). Для определения достоверности полученных изменений была

определена контрольная группа молодых специалистов, обладающих достаточным потенциалом, проходившая обучение в данной школе по разным причинам (120 человек).

**Таблица 4**

**Сравнительные результаты уровней сформированности управленческой компетенции молодых кадров на констатирующем этапе, %**

Уровни	Молодые кадры, прошедшие ШМС, ШУП, СМС, (эксперимент. группа)		Молодые кадры, прошедшие ШМС, (контр. группа)	
	до	после	до	После
Ниже среднего (ниже 110 б.)	20,6	8,1	22,2	18,5
Средний (110-129 б.)	50,6	9,4	37	44,4
Выше среднего (130-149 б.)	16,6	50	22,2	22,3
Высокий (150-170 б.)	12,2	32,5	18,6	14,8

До зачисления в Школу управления производством достоверных различий в уровне сформированности управленческих компетенций выявлено не было ( $\chi^2_{\text{экс.}}=3,95$ , при критическом значении равном 7,815 при уровне значимости 0,05 и количестве степеней свободы 3). После прохождения Школы управления производством уровень сформированности управленческих компетенций у молодых специалистов существенно вырос (Таблица 4), критерий Хи-квадрат подтверждает существенность различий ( $\chi^2_{\text{экс.}}=44,37$ ).

Принимая во внимание тот факт, что многие молодые кадры, прошедшие курсы в Школе управления производством, в будущем станут наставниками, было необходимо сравнить уровни сформированности исследовательской, коммуникативной, корпоративной и психолого-педагогической компетенций у молодых специалистов в указанных нами группах (Таблица 5). Данные блоки компетенций были выбраны в соответствии с разрабатываемой моделью компетенций современного наставника, представленной в параграфе 1.4.

*Блок исследовательских компетенций* включал: способность к аналитической деятельности в профессиональной сфере; способность к

проведению экспериментальных исследований и испытаний; способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных технологических особенностей производства и отклонений от них; способность применять современные методы исследования структуры и свойств веществ и материалов; готовность к реализации инновационных технологий. Диагностические материалы и требования к уровням сформированности компетенций представлены в Приложении 2.

*Диагностика блока корпоративных компетенций* была направлена на выявление готовности молодых специалистов быть частью команды и быть лояльным по отношению к работодателю; способности проявлять инициативу; готовности к профессиональному развитию; готовности принимать участие в развитии других работников; способности к проявлению личной инициативности для развития корпорации. Анкета, позволяющая определить уровни сформированности корпоративных компетенций представлена в Приложении 3.

*Блок коммуникативных компетенций* включал в себя: способность вести переговоры, устанавливать контакты, урегулировать конфликты; способность логически верно и аргументированно строить устную и письменную речь; готовность к коммуникациям в различных сферах производственной и общественной жизни; знание культурных норм и ограничений в общении; традиций, этикета в сфере общения; способность применения коммуникативных средств, присущих национальному менталитету. Диагностические материалы для данных компетенций представлены в Приложении 4.

*В блоке специальных компетенций*, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, был проверен уровень сформированности только психолого-педагогических компетенций (Приложение 5). Необходимость диагностики и формирования методических и коуч-компетенций была определена позднее, как результат анализа процесса взаимодействия наставника и подшефного.

Таблица 5

**Сравнительные результаты уровней сформированности компетенций молодых кадров до и после прохождения этапов профессиональной деспециализации на предприятии, %**

	Молодые специалисты, прошедшие ШМС, ШУП, СМС (экспериментальная группа)		Молодые специалисты, (контрольная группа)	
	До	После	До	После
	<b>Исследовательские</b>			
Низкий	11,9	6,3	10	14,17
Средний	71,9	64,4	78,3	71,67
Высокий	16,3	29,4	11,7	14,17
	<b>Корпоративные</b>			
Низкий	15,0	4,4	10	14,17
Средний	75,0	50,6	78,3	71,67
Высокий	10,0	45,0	11,7	14,17
	<b>Коммуникативные</b>			
Низкий	20,6	3,8	10	11,67
Средний	51,9	50,6	70	62,5
Высокий	27,5	45,6	20	25,83
	<b>Психолого-педагогические</b>			
Низкий	41,9	40,6	41,9	40,6
Средний	41,9	41,3	41,9	41,3
Высокий	16,3	18,1	16,3	18,1

Данные, представленные в Таблице 5, позволяют констатировать тот факт, что обучение молодых кадров предприятия в Школе молодого специалиста, Школе управления производством и их участие в работе Совета молодых специалистов позволяют им повысить уровни сформированности их исследовательских и корпоративных компетенций, необходимых как для дальнейшей профессиональной, так и для наставнической деятельности. Так, сравнительные результаты уровней сформированности компетенций показывают, что в экспериментальной группе количество молодых специалистов с высоким уровнем сформированности исследовательской компетенции возросло на 13,1%, корпоративных - на 35%, коммуникативных - на 18,1%, в то время как в контрольной группе данные изменения составили не более 5,8%. Таким образом, в экспериментальной группе методами математической статистики были доказаны достоверные изменения в уровнях сформированности указанных компетенций. Однако следует обратить внимание на то, что

уровень сформированности психолого-педагогической компетенции достоверно не изменился ( $\chi^2_{\text{экс.}} = 0,166$ ) ни в одной из групп.

Кроме того, недостаточный уровень сформированности указанной компетенции молодых кадров привел к необходимости диагностики уровней сформированности психолого-педагогической, а также управленческой, корпоративной, исследовательской и коммуникативной компетенций у наставников ОАО «Татнефть» (254 человека) (Таблица 6), которая, к сожалению, также показала невысокий уровень сформированности данной компетенции.

**Таблица 6**

**Результаты диагностики уровней сформированности компетенций наставников предприятия на констатирующем этапе эксперимента, %**

	Управленческие	Исследовательские	Корпоративные	Коммуникативные	Психолого-педагогические
Низкий	44,9	24,8	9,8	28,7	68,9
Средний	34,6	63,4	63,8	55,1	26,0
Высокий	20,5	11,8	26,4	16,1	5,1

Результаты тестирования свидетельствуют о недостаточной подготовке кадров к наставнической деятельности и необходимости разработки дополнительных мер по формированию данной компетенции у специалистов технического профиля.

Диагностические мероприятия, проведенные на констатирующем этапе эксперимента, показали, что корпоративная подготовка молодых кадров на предприятии в основном направлена на формирование их управленческих, исследовательских, коммуникативных и корпоративных компетенций. Однако отсутствие условий на предприятии для формирования психолого-педагогической компетенции молодых кадров для осуществления в будущем наставнической деятельности привели к необходимости разработки содержания учебно-методического обеспечения, направленного на формирование необходимых для осуществления наставнической деятельности компетенций. Разработанное учебно-

методическое обеспечение корпоративной подготовки специалистов предприятия к осуществлению эффективной наставнической деятельности, включающее в себя комплексную программу, учебно-методические пособия, методические рекомендации для наставников и диагностический инструментарий, предназначено для уже работающих на предприятии сотрудников.

#### **4.2. Проектирование и реализация содержания учебно-методического обеспечения повышения квалификации наставников**

Методологические основы повышения квалификации специалистов профтехобразования разрабатываются путем интеграции ведущих положений теории непрерывного образования: педагогики взрослых, теории самообразования, теории повышения квалификации работников и специалистов [240].

Роль повышения квалификации в процессе профессионального образования заключается в формировании направлений, как ближайшего развития, так и дальних перспектив. В теории и практике педагогики обучения взрослых выделяют следующие ведущие педагогические принципы построения учебно-воспитательного процесса: определение целей обучения; опора на знания и опыт слушателей; личностно-деятельностный подход в обучении; дифференциация обучаемых с учетом уровней знаний; индивидуализация обучения; аналитический подход к различным педагогическим технологиям; самоанализ и самооценка [90].

Педагогической наукой предлагаются различные варианты структурирования содержания обучения: построение содержания в соответствии с последовательностью исторического развития научной дисциплины (такой метод не приемлем для разработки содержания подготовки специалистов внутрифирменного обучения, так как предусматривает большой объем информации, направленной на развитие

общей эрудиции, не имеющей прикладного характера и не способствующей формированию психолого-педагогической компетенции). Кроме того, последовательность изложения учебного материала может воспроизводить логическую структуру современного состояния развития научной дисциплины [11]. Этот метод позволяет выделить главные существенные закономерности, что позволяет применять их в процессе внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля, не имеющих педагогического образования с целью формирования у них психолого-педагогической компетенции [10].

Исследуя теоретико-методологические основания построения программ внутрифирменного обучения персонала А.В.Карпов и И.М.Скитяева выделяют следующие принципы:

1. Приоритет решения стратегических и тактических задач предприятия-заказчика.

2. Направленность обучения на разработку новых принципов работы компании для урегулирования процедур взаимодействия и стандартов предприятия.

3. Обеспечение корпоративного знания, предполагающего сформированность единых корпоративных принципов и культуры компании.

4. Установление обратной связи, заключающейся в предоставлении отчета тренера по итогам обучения, позволяющего оценить эффективность программы внутрифирменного обучения [115].

Таким образом, в первую очередь, корпоративные программы разрабатываются и реализуются, исходя из стратегических задач организации. Поэтому при их создании учитывается необходимая динамика развития персонала предприятия, возможные темпы развития, имеющиеся и необходимые ресурсы для организации данной работы. Такие программы всегда создаются с учетом множественных интересов: интересов бизнеса в целом, интересов отдельных подразделений предприятия и, безусловно,

интересов непосредственно самих сотрудников. Во-вторых, такая программа как напрямую, так и опосредованно, может решать задачи командообразования в коллективе, согласования этих множественных интересов, повышения качества взаимодействия между подразделениями компании. В-третьих, с помощью реализации программ внутрифирменного обучения решаются вопросы создания в организации «единого поля» - понятийного, информационного, ценностного. Корпоративная образовательная программа – это всегда значимый элемент в развитии корпоративной культуры. И, наконец, только такого рода программы позволяют выступать в роли «преподавателей» ведущим специалистам самого предприятия. Вместе с тем, как бы ни формулировалась потребность, система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты [114].

Базовыми требованиями к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ являются следующие: соответствие квалификационным требованиям к профессиям и должностям; преемственность по отношению к государственным образовательным стандартам высшего и среднего профессионального образования; ориентация на современные образовательные технологии и средства обучения; совместимость программ дополнительного профессионального образования по видам и срокам; соответствие учебной нагрузки слушателей нормативам; соответствие принятым правилам оформления программ; соответствие содержания программ видам дополнительного профессионального образования [324].

В качестве организационных требований к разработке программ внутрифирменной подготовки И.М. Скитяева выделяет следующие:

1. Программа внутрифирменной подготовки должна быть направлена на получение необходимых знаний, связанных с профессиональными задачами сотрудников.

2. Программы профессиональной переподготовки должны иметь объем не менее 500 академических часов, повышения квалификации - не менее 100 академических часов и включать в себя образовательную компоненту, а также целенаправленную подготовку к продолжению образования и стажировкам.

3. Программы подготовки могут быть реализованы как с отрывом, так и без отрыва от профессиональной деятельности специалиста.

4. Программы подготовки должны включать в себя современные инновационные отечественные и зарубежные технологии обучения.

5. Содержание программ подготовки должно быть ориентировано на современную практику подготовки специалистов соответствующих специальностей с применением современных технологий обучения.

6. Каждая программа подготовки, должна быть подкреплена перечнем учебно-методических материалов, используемых при ее реализации.

7. Программы, удовлетворяющие заданным требованиям по содержанию и качеству, должны предусматривать применение различных форм и условий подготовки и обеспечивать эффективное использование выделяемых средств на их реализацию.

8. Реализация программ подготовки должна осуществляться с привлечением квалифицированных преподавателей, имеющих большой научно-практический опыт по профилю преподаваемых дисциплин.

Обучение должно завершаться итоговой аттестацией или сертификацией и выдачей участникам, успешно закончившим подготовку, соответствующих документов [289].

Проектирование и реализация любой программы повышения квалификации предполагает последовательность прохождения следующих этапов:

- теоретическое обоснование программы развития персонала организации (учреждения образования);
- определение потенциальных потребностей и возможностей организации;
- проектирование и разработка кадровой политики программы развития персонала организации (учреждения образования);
- диагностика потребностей учащихся взрослых (сотрудников);
- диагностическое формулирование задач подготовки персонала к реализации задач организации;
- разработка учебно-тематического плана и технологий реализации программ подготовки персонала к реализации задач организации;
- отбор и структурирование содержания подготовки, определение форм совместной деятельности;
- реализация программ подготовки;
- организация обратной связи на основе применения разработанных содержания и форм контроля;
- поэлементный анализ результатов подготовки, рефлексивный анализ процесса подготовки;
- оценка эффективности процесса подготовки;
- совершенствование программ подготовки персонала;
- интеграция программ подготовки персонала и программ развития учреждения образования;
- рефлексия собственной деятельности, планирование самообразования [222].

При проектировании содержания преподавательской подготовленности Б.И. Коротяев выделяет следующие принципы, которыми следует руководствоваться при структурировании учебного материала:

выделения целостных, относительно самостоятельных систем знаний и их структурных элементов; ранжирования выделенных систем и их элементов; прерывности и непрерывности [129].

На формирование содержания обучения внутрифирменного обучения в области повышения психолого-педагогической компетентности специалистов необходимо обратить пристальное внимание, так как такое обучение «направлено на непрерывное углубление теоретических знаний, практических навыков и педагогического мастерства, а, следовательно, на обеспечение эффективной работы по подготовке высококвалифицированных специалистов для различных отраслей народного хозяйства нашей страны» [238]. Другими словами, к преподавательской компетентности специалистов внутрифирменного обучения, не имеющих базового педагогического образования, предъявляются высокие требования. Эта категория специалистов должна обладать и общеинтеллектуальными, и общепрофессиональными, и межпрофессиональными компетенциями.

О.Л. Абдуллина в структуре общепедагогических знаний выделяет следующие элементы: 1) знание фундаментальных идей, концепций, законов и закономерностей развития педагогических явлений; 2) знание ведущих педагогических теорий, основных категорий и понятий; 3) знание основополагающих педагогических фактов; 4) прикладные знания об общей методике обучения и воспитания [1]. Данные элементы, на наш взгляд, должны быть представлены в содержании формирования психолого-педагогической компетенции в процессе повышения квалификации специалистов предприятия, не имеющих педагогического образования, с целью осуществления квалифицированной наставнической деятельности.

В рамках данного исследования в качестве принципов отбора содержания учебно-методического обеспечения повышения квалификации наставников, направленного на формирование у них компетенций в

соответствии с разработанной нами компетентностной моделью современного наставника, нами были приняты за основу следующие:

- принцип интеграции, предполагающий междисциплинарные, межтематические интегративные связи, а также интеграцию видов деятельности (учебной, профессиональной и исследовательской) на уровне иерархии комплексных, интегрирующих и частных дидактических целей;

- принцип модульности, предполагающий такой отбор содержания курса, учебный материал которого разбивается на информационно и организационно законченные учебные блоки, составляющие единое содержание обучения;

- принцип концентризма, предусматривающий такой характер отбора содержания курса, при котором обеспечивается многократное обращение к уже изученным темам с постепенным расширением и углублением их содержания;

- принцип проблемности, предполагающий наличие в содержании курса проблем и задач, активизирующих мотивацию представителей предприятия к изучению данного курса, направленного на формирование их психолого-педагогической компетенции;

- принцип комплексности, означающий такой отбор содержания курса, на основе которого возможна реализация взаимосвязанного обучения различным видам деятельности (психолого-педагогической, исследовательской, управленческой, проектировочной и др.).

Если представленные принципы отбора содержания учебно-методического обеспечения повышения квалификации наставников определяют идеальную модель его содержания, необходимую и достаточную для достижения поставленной цели, то принципы его структурирования отражают дидактическую организацию данного курса. В качестве таких принципов нами за основу были взяты следующие:

- принцип целостности и поэтапности, предполагающий, с одной стороны, проектирование содержания учебно-методического обеспечения

повышения квалификации наставников, направленного на формирование у них необходимых для осуществления наставнической деятельности компетенций, как целостного процесса, а с другой – обязательность прохождения всех этапов проектирования;

- принцип дискретности и непрерывности, основывающийся, с одной стороны, на прерывности процесса проектирования и получения конкретного его результата, соответствующего реальным условиям, и в то же время, предполагающий непрерывность проектных действий по достижению результата проектирования в соответствии с изменяющимися требованиями к содержанию курса, направленного на формирование у них психолого-педагогической, методической и коуч-компетенций;

- принцип прогностичности и реалистичности, характеризующийся возможностью прогнозировать и моделировать результат, оценивать его практическую значимость и осуществлять деятельность по его дальнейшей корректировке, и вместе с тем, предполагающий обеспечение соответствующих гарантий достижимости проектных целей;

- принцип инновационности и традиционности, заключающийся, с одной стороны, в необходимости постоянного инновирования процесса проектирования содержания обучения наставников в соответствии с новейшими достижениями педагогической теории и практики, а с другой стороны, предполагающий учет и опору на существующие концептуальные идеи, положения и традиции в области корпоративной подготовки наставников;

- принцип динамичности и стабильности, предполагающий построение такого содержания учебного методического обеспечения повышения квалификации наставников, направленного на формирование у них психолого-педагогической, методической и коуч-компетенции, которое бы легко обеспечивало возможность его быстрого и нетрудоемкого изменения в соответствии с возникающими потребностями специалистов предприятия, что, вместе с тем, подразумевает не противодействие

дальнейшему развитию процесса проектирования, а обеспечивает его устойчивое состояние и позволяет ему эффективно развиваться в условиях внешних и внутренних воздействий, сохраняя свою структуру и основные качественные параметры.

Опираясь на требования к разработке программ повышения квалификации, анализ соответствующей литературы, принципы отбора и проектирования содержания курса, а также, учитывая личные интересы сотрудников предприятия ОАО «Татнефть», нами логически были выделены четыре самостоятельных модуля:

- модуль 1. «Наставничество в условиях современных предприятий», раскрывающий преимущества и недостатки наставничества советского периода, преемственность института наставничества, влияние наставничества на корпоративную культуру современных предприятий, цели, задачи, функции современной наставнической деятельности, требования к компетенциям современного наставника; отечественные и зарубежные технологии, формы и методы корпоративного обучения молодых кадров; постобучающие формы корпоративного обучения молодых кадров; особенности системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников;

- модуль 2. «Основы андрагогики», включающий в себя особенности обучения и воспитания взрослых; психолого-педагогические особенности учебной и воспитательной деятельности в условиях предприятия; особенности проектирования учебного процесса образования взрослых; методические рекомендации по оптимизации психолого-педагогического и методического сопровождения учебной деятельности взрослых;

- модуль 3. «Педагогический менеджмент», предполагающий знакомство специалистов предприятия с основными понятиями, сущностью и характеристиками педагогического менеджмента, с проблемами гендерного подхода к организации образовательного процесса, причинами и

путями преодоления конфликтов в коллективе, их диагностикой, приемами педагогического мастерства наставников;

- модуль 4. «Психология профессиональной деятельности», предполагающий знакомство с психотехническими навыками современного наставника, управлением коммуникацией в обучении взрослых, особенностями психологического климата в коллективе, психологией труда и инженерной психологией (Приложение 1).

Ни один из выделенных нами модулей, нельзя считать базовым. Найти выход из этого затруднения позволит применение принципа генерализации. Под генерализацией понимается «обобщение, возведение частного в общее; подчинение частных явлений какому-либо общему принципу» [36]. Согласно данному принципу наиболее общий, базовый модуль должен содержать обзор содержания всех самостоятельных модулей, изучение которого обеспечивает подготовку продуктивного углубленного изучения каждого из последующих, обеспечивая объединение разрозненных самостоятельных модулей в целостную образовательную систему. Такой модуль может различаться по объему, в зависимости от конкретных запросов.

Разработанный нами модульный курс представляет собой программу повышения квалификации наставников, направленный на формирование специальных компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности.

В перечень задач курса входят следующие: овладение знаниями о педагогической этике, знаниями о единстве образовательной, воспитательной и развивающей функций обучения, знаниями по методике и практике передачи профессионального опыта, знаниями в области андрагогики, акмеологии и психологии взрослых, знаниями в области управления обучением взрослых; формирование умений конструктивного использования зарубежных технологий для осуществления наставнической деятельности, умений разработки и корректировки программ

корпоративного обучения молодых кадров, способностей осуществлять своевременную педагогическую диагностику и др.

Для отбора кадров предприятия в Совет наставников мы руководствовались комплексом критериев на следующих уровнях: на нормативном (критерии возраста, стажа работы на предприятии, уровня квалификации (разряда), представленные в Положениях о наставничестве предприятий; на содержательном (критерии подготовки наставника, отражающие требования представленной в исследовании компетентностной модели современного наставника, разрабатываемой для каждого конкретного предприятия); на деятельностном (критерии и показатели достижений подшефного, заданные требованиями предприятий и отраженные в Положениях о наставничестве).

Нормативный уровень критериев задается по решению предприятия и отражен в Положении о наставничестве, следовательно, дальнейшая задача исследования заключалась в разработке критериев на оставшихся уровнях.

Для проведения процедуры отбора наставников, согласно разработанной в параграфе 1.4 компетентностной модели современного наставника, необходимо провести оценивание следующих блоков компетенций:

- блок общекультурных компетенций, включающий в себя коммуникативные, управленческие, корпоративные, исследовательские и иноязычные компетенции;

- блок специальных компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности, включающий в себя психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции.

Руководство предприятия назначило неделю диагностики, в течении которой каждый день кандидаты в наставники проходили 1-2 теста для определения уровней сформированности компетенций по блоку. Диагностике компетенций сейчас уделяется немало внимания, и все же специфика наставнической деятельности потребовала адаптацию известных

или разработку авторских методик по определению уровней сформированности компетенций (Приложения 2-7).

В 2007 году в ОАО «Татнефть» необходимо было отобрать 134 наставника для вновь пришедших молодых кадров, отбор которых производился из 272 человек, формально отвечавшим критериям наставников на нормативном уровне.

Результаты тестирования уровней сформированности компетенций представлены в таблице 7. Мы сразу разделили результаты кандидатов в наставники на 2 группы: специалисты, которые прошли Школу молодого специалиста, Школу управления производством, участвовали в Совете молодых специалистов предприятия (116 человек) и специалисты, прошедшие только Школу молодого специалиста (156 человек), обучение в которой способствует социально-профессиональной адаптации молодых кадров, введение их в профессию и является обязательным условием для вновь пришедших на предприятие.

В Таблице 7 показаны результаты тестирования двух групп, позволяющие провести сравнение данных, из которых видно, что уровни сформированности всех компетенций выше у кандидатов, имевших дополнительную подготовку в Школе молодого специалиста, Школе управления производством и принимавшие участие в Совете молодых специалистов.

**Таблица 7**

**Сравнительные результаты уровней сформированности общекультурных компетенций кандидатов в наставники на констатирующем этапе, %**

	Управленч.		Исследова Тельская		Корпора тивная		Коммуни кативная		Иноязычная	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Низкий	6,4	10,3	13	28,8	5,4	9,6	31,1	28,8	37,5	31,4
Средний	12,4	76,9	74,9	67,3	50,6	71,2	50	57,1	62,5	64,8
Высокий	81,2	12,8	12,1	3,9	44	19,2	18,9	14,1	6,25	3,8

Особое внимание при разработке критериев отбора наставников было уделено диагностике сформированности блока специальных компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности, именно: психолого-педагогическим, методическим и коуч-компетенциям (Таблица 8).

**Таблица 8**

**Сравнительные результаты уровней сформированности специальных компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности, у кандидатов в наставники предприятия, %**

Уровни	Психолого-педагогические компетенции		Методические компетенции		Коуч-компетенции	
	1	2	1	2	1	2
Низкий	46,6	37,8	52,6	44,9	49,1	21,2
Средний	42,2	41,7	44,8	51,3	35,3	63,5
Высокий	11,2	20,5	2,6	3,8	15,5	15,4

Психологами и педагогами замечено, что разносторонность знаний не всегда совпадает с продуктивностью деятельности. Уровни развития этих знаний и навыков зачастую рассогласованы со сложившимися межличностными отношениями с молодыми специалистами. Наличие опыта у наставника не приводит к структурным изменениям в педагогической деятельности, характерным для высокого профессионализма. Поэтому в дальнейшем в ходе формирования содержания курса для наставников возникла необходимость рассмотрения уровней сформированности каждой компоненты с тем, чтобы уделить особое внимание компонентам более низкого уровня сформированности (аутсайдерам).

Как и ожидалось, уровень сформированности методической компетенции у наставников оказался на самом низком, что связано с тем, что большинство специалистов и наставников ОАО «Татнефть» являются выпускниками технических вузов, не имеющих психолого-педагогического образования. Но уровень психолого-педагогических знаний оказался на более высоком уровне, что может быть объяснено практическим и жизненным опытом, наличие которого не всегда свидетельствует о

сформированности психолого-педагогических компетенций, так как их формирование происходит в процессе постоянного осмысления, анализа собственной педагогической деятельности.

По итогам тестирования для осуществления наставнической деятельности были отобраны 134 человека, которые в дальнейшем прошли курс «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника».

Формирующий этап экспериментальной работы начался в 2008 году с разработки учебно-методического обеспечения повышения квалификации наставников, включающего в себя: комплексную программу, учебно-методические пособия, методические рекомендации и диагностический инструментарий.

Программа подготовки наставников предприятия ОАО «Татнефть» предполагала формирование и развитие общекультурных и специальных компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности.

Особое внимание при формировании содержания курса «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника» нами было уделено формированию психолого-педагогической, методической и коуч-компетенций наставников.

На заключительном этапе экспериментальной работы, после прохождения курсов повышения квалификации, было проведено повторное тестирование кандидатов в наставники с целью выявления динамики уровней сформированности данных компетенций (Таблица 9).

**Таблица 9**

**Результаты диагностики уровней сформированности компетенций общекультурного блока у кандидатов в наставники до и после прохождения курсов, %**

УРОВНИ	Общекультурный блок								
	Управленч.		Исследоват.		Корпорат.		Коммуникат.		
	до	после	До	после	до	после	до	после	

Низкий	41,8	19,4	21,6	10,4	14,9	5,2	29,9	5,2
Средний	37,3	43,3	66,4	70,1	70,9	59,7	50,0	64,9
Высокий	20,9	37,3	11,9	19,4	14,2	35,1	20,1	29,9
$\chi^2_{\text{эсп.}}$	6,1		5,8		9,1		8,5	

Анализ результатов диагностики уровней сформированности общекультурных компетенций показал достоверные изменения в уровнях сформированности коммуникативных, исследовательских компетенций. Уровень сформированности управленческих и корпоративных компетенций вырос, однако статистический критерий  $\chi^2$  не подтвердил достоверность различий в уровнях до и после прохождения курса подготовки наставников. Это связано с высоким начальным уровнем данных компетенций.

Диагностика уровней сформированности специальных компетенций показана в Таблице 10.

**Таблица 10**

**Результаты диагностики уровней сформированности специальных компетенций кандидатов в наставники до и после прохождения курсов, %**

Уровни	Психолого-педагогические компетенции		Методические компетенции		Коуч компетенции	
	до	После	до	после	до	после
Низкий	56,0	11,9	38,1	23,9	15,7	3,0
Средний	38,1	41,8	46,3	40,3	75,4	58,2
Высокий	6,0	46,3	15,7	35,8	9,0	38,8
$\chi^2$	31,2		30,7		30,9	

Достоверность положительной динамики в уровнях сформированности данных компетенций наставников проверялась критерием  $\chi^2$ . Экспериментальное значение составило более 30 при критическом значении 5,39. Это свидетельствует о достоверности различий результатов, полученных до и после формирующего этапа эксперимента.

Покомпонентный анализ показал существенные изменения в уровнях сформированности методических и коуч-компетенций наставников. Достоверных различий в уровнях сформированности исследовательских

компетенций наставников не зафиксировано, однако общий уровень сформированности блока общекультурных компетенций достоверно повысился. По результатам диагностики можно сделать вывод, что разработанный нами модульный курс подготовки наставников способствует повышению уровней сформированности специальных компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности.

#### **4.3. Анализ результатов проведения опытно-экспериментальной работы по реализации структурно-функциональной модели корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства**

Профессиональная подготовка является важной частью общегосударственной программы воспроизводства интеллектуального капитала общества, которая должна удовлетворять общественную потребность в специалистах, владеющих не только высоким уровнем профессиональной подготовки, навыками управленческой, организаторской и научно-исследовательской деятельности, но и способных выполнять государственно-социальный заказ на воспроизводство культурного и профессионального потенциала, так как 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, что требует наличия педагогических знаний и умений у представителей производства, то есть сформированности психолого-педагогической, методической и коуч-компетенций для своевременной передачи своего опыта профессиональной деятельности молодому поколению и раскрытия его потенциала.

Результаты проведенной диагностики позволили сделать вывод о том, что компетенции, необходимые для эффективного осуществления наставнической деятельности, не формируются в полной мере в рамках только корпоративной подготовки или после прохождения курса «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника», так как изначально в ФГОС высшего технического образования не заложена психолого-педагогическая компонента, что в дальнейшем затрудняет эффективное осуществление наставнической деятельности специалистов технического профиля на предприятиях.

В связи с этим нами была предложена идея вовлечения студентов ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» в процесс дистанционного внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов ОАО «Татнефть», в целях поэтапного и систематического формирования психолого-педагогической компетенции студентов данного вуза и корпоративной культуры субъектов интегрированной системы «вуз – производство», так как проведенное тестирование наставников ОАО «Татнефть» показало низкий уровень сформированности их методических компетенций, в силу того, что они являются выпускниками технических вузов. Данный этап предполагал осуществление диагностики уровней сформированности корпоративных, исследовательских, коммуникативных, управленческих, иноязычных и психолого-педагогических компетенций у студентов ГБОУ ВПО «АГНИ».

В сетевую технологию внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов ОАО «Татнефть», реализуемую через Электронный корпоративный университет, вовлечены студенты в роли тьюторов при организации его форума, который предусматривает дискуссии на заданные темы, в частности, студентами предлагаются проблемы дня, предполагающие написание специалистами предприятия комментариев к ним. Наиболее успешные в обучении студенты выполняют роль модераторов общения, что очень важно для формирования их психолого-

педагогической и управленческой компетенций. Данный подход, основанный на рефлексивно-диалогическом взаимодействии его субъектов, обеспечивает интеграцию образования и производства, способствующую эффективному совершенствованию корпоративной, коммуникативной, исследовательской, иноязычной, управленческой компетенций и формированию психолого-педагогической компетенции студентов технического вуза.

В дальнейшем эти же студенты, которые были отобраны для совместного изучения курса иностранного языка со специалистами в Электронном корпоративном университете, в 2013 году выступили в качестве волонтеров при обучении студентов, не владеющих достаточным уровнем иноязычной компетенции, но изъявивших желание участвовать в Универсиаде – 2013 в качестве волонтеров. Обучение проходило по типу Белль-Ланкастерской системы, однако отличительной особенностью предложенного нами механизма являлось то, что и обучающие и обучаемые принадлежали единому информационному потоку.

На портале Электронного корпоративного университета размещена сетевая технология внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия, необходимость разработки которой была обоснована социальным заказом предприятия на организацию учебно-методического обеспечения процесса обучения специалистов ОАО «Татнефть» английскому языку в режиме он-лайн, впоследствии доказавшая свою успешность в обучении и других курсов портала.

Компания ОАО «Татнефть» всегда была заинтересована в современных инженерах, обладающих профессиональными знаниями иностранного языка, так как она выполняет ряд сервисных контрактов в зарубежных странах: Иран, Вьетнам, Оман, Саудовская Аравия и др. В связи с этим, на базе ОАО «Татнефть» утверждено Положение о центральной квалификационной комиссии ОАО «Татнефть» по определению уровней сформированности иноязычной компетенции

работников акционерного общества иностранными языками. Данное Положение было разработано в целях: мотивации работников к изучению иностранных языков; стимулирования сотрудников к повышению эффективности, результативности и качества выполняемой работы; выявления специалистов акционерного общества, владеющих высоким уровнем интеллектуального развития, способных применять знания иностранных языков на практике в ходе выполнения служебных обязанностей; повышения эффективности использования кадрового потенциала компании; повышения производственной и творческой активности, развития профессиональной компетентности, деловых качеств, навыков и опыта сотрудников; предоставления возможностей для профессионального роста, самореализации и развития карьеры сотрудников; привлечения в компанию высокопрофессиональных специалистов.

Для осуществления корпоративного обучения специалистов предприятия и студентов АГНИ английскому и другим языкам в Электронном корпоративном университете создан «Центр языка». Обучение проводится на Интернет-портале «ЭК-Универ» в режиме реального времени с участием преподавателей, а действенным инструментом в решении задачи обеспечения массовости иноязычной подготовки специалистов послужил Электронный корпоративный университет, который представляет собой виртуальный информационный и образовательный ресурс, направленный на решение следующих задач: групповое и 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.

Определение уровней сформированности иноязычной компетенции проводится как в виде индивидуальной беседы, так и в виде выполнения

отдельных заданий. Для определения уровней сформированности иноязычной компетенции специалистов предприятия создана квалификационная комиссия, которая имеет право: определять уровень знаний иностранных языков работников предприятий; давать заключение в соответствии с квалификационными требованиями и результатами оценки уровня знания кандидатом (экзаменуемым) иностранного языка и рекомендации руководителю предприятия по установлению размера надбавки с дифференцированием в зависимости от уровня знания иностранного языка и частоты использования в работе и срока действия надбавки; вносить изменения и дополнения в положения, регламентирующие действия комиссии; давать рекомендации по вопросу практического применения знаний иностранного языка работниками предприятий; давать рекомендации руководителю предприятия по отмене установленной надбавки в случаях фрагментарного применения иностранного языка в профессиональной деятельности; недостаточного уровня владения профессионально-ориентированным иностранным языком и т.д.

Разработанная нами технология формирования компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, предполагающая раннее вхождение студентов технического вуза и молодых специалистов предприятия в наставническую деятельность через их участие в роли тьюторов и модераторов форума в процессе организации практических занятий в сетевом режиме Электронного корпоративного университета, способствует поэтапному формированию их межпрофессиональных компетенций, необходимых им в будущей наставнической деятельности. Сама же технология внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия в условиях интеграции образования и производства включает в себя следующие блоки:

1) блок самопрезентации, в котором указываются личные данные обучающегося, его ФИО, возраст, занимаемая должность, общественная работа, интересы;

2) блок учебных материалов (тесты, практические задания, тексты);

3) интерактивный блок, предполагающий взаимодействие субъектов внутрифирменного обучения с помощью форума, чата;

4) блок проектно-исследовательских работ, предполагающий совместную работу представителей предприятия и студентов АГНИ над курсовыми, дипломными проектами, докладами конференций;

5) блок зарубежных и отечественных инновационных техник и технологий в области нефтедобычи, включающий также иллюстрированное и детализированное их описание и на иностранном языке;

6) блок электронной библиотеки, где ресурсы расположены максимально удобно для поиска и использования;

7) блок электронных досье (е-портфолио), в котором указываются достижения обучающихся;

8) блок рекомендаций и консультаций, предполагающий взаимное обогащение как представителей предприятия, так и студентов опытом профессиональной деятельности. Сюда помещаются советы представителей предприятия, преподавателей по выполнению дипломных проектов, а также рекомендации студентов, сформулированные ими в процессе преодоления трудностей при изучении курса [186].

В июле-сентябре 2007-2008 года проведена опытно-промышленная эксплуатация проекта, в рамках которой проведено обучение английскому языку группы из 152 специалистов компании с участием 86 студентов АГНИ. Обучающий электронный курс состоял из 50 уроков, вступительного, промежуточного и итогового тестирования.

Предложенная нами технология представляет собой совокупность следующих стадий: аналитико-прогностическая, собственно-

проектировочная, организационно-методическая и коррекционно-внедренческая. *На аналитико-прогностической стадии* предложенной технологии формирования психолого-педагогических компетенций студентов технического вуза в интегрированной системе «образование – производство» студенты-тьюторы (модераторы форума) вместе с преподавателями иностранного языка осуществляли анализ технологий обучения иностранному языку; соотносили свои знания со знаниями других студентов-тьюторов, специалистов предприятия; изучали необходимую учебно-методическую литературу; осуществляли выбор оптимальных форм и методов передачи знаний специалистам предприятия; систематически диагностировали свои знания по иностранному языку и т.д. *На собственно-проектировочной стадии* студентами определялись краткосрочные намерения специалистов предприятия по усвоению данного курса; осуществлялось объяснение и обоснование присужденной оценки за знания; разрабатывались рекомендации по улучшению своих ответов в отношении конкретных вопросов; осуществлялась конструктивная критика и советы и т.д. *На организационно-методической стадии* студенты участвовали в проведении групповых обсуждений конкретных проблем; подборе способов мотивации слушателей; совместной работе со специалистами предприятий над проектами на иностранном языке по актуальным проблемам; проводили тьюториалы, дневные семинары, конференции; осуществляли обратную связь в процессе выполнения заданий через различные формы контакта и т.д. *На коррекционно-внедренческой стадии* студентами осуществлялось обсуждение данной технологии с преподавателями вуза, представителями предприятия, на студенческих конференциях; выявлялись факторы и условия, затрудняющие процесс сетевого рефлексивно-диалогического взаимодействия тьюторов с представителями предприятия; их участие в разработке и корректировке данной технологии. При тесном сотрудничестве студентов с представителями предприятия также

осуществлялись: совместная разработка проектов на иностранном языке, их участие в соавторстве с публикациями на международных и внутрифирменных научно-практических конференциях, совместное участие в грантовой деятельности на иностранном языке и др. Согласно вышперечисленным стадиям в исследовании определены этапы и представлено поэтапное содержание деятельности всех субъектов корпоративного обучения в реализации дистанционной технологии внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия (Рисунок 11), в ходе которой происходит соразвитие и саморазвитие субъектов корпоративного обучения через формирование внутренних личностных предпосылок для построения новых альтернатив выбора индивидуальной траектории, направленной на формирование иноязычной компетенции специалистов предприятия, а также психолого-педагогической компетенций у студентов-тьюторов.

Стадии	Содержание деятельности преподавателя	Содержание деятельности тьютора (студента)	Содержание деятельности слушателя
Аналитико-прогностическая стадия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение мнений специалистов предприятия о роли иностранного языка в их профессиональной деятельности;</li> <li>- анализ современных требований к уровню владения иностранным языком специалистами предприятия;</li> <li>- анализ уровней владения иностранным языком специалистами предприятия;</li> <li>- отбор студентов с высоким уровнем владения иностранным языком для выполнения роли тьютора;</li> <li>- активизация деятельности студентов и раскрытие их потенциальных возможностей в роли тьютора;</li> <li>- определение функций посредника между студентами и слушателями курса;</li> <li>- выявление противоречий и формулирование проблем для внедрения технологии внутрифирменного обучения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание целей и задач процесса обучения иностранному языку специалистов предприятия;</li> <li>- анализ технологий обучению иностранному языку;</li> <li>- соотнесение своих знаний со знаниями других студентов-тьюторов, специалистов предприятия;</li> <li>- изучение необходимой учебно-методической литературы;</li> <li>- принятие целевых установок обучения иностранному языку взрослых;</li> <li>- выбор оптимальных форм и методов передачи знаний специалистам предприятия;</li> <li>- систематическая диагностика своих знаний по иностранному языку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание необходимости изучения иностранного языка;</li> <li>- адаптация к новой учебно-профессиональной среде;</li> <li>- принятие целевых установок обучения иностранному языку;</li> <li>- выявление пробелов в знаниях;</li> <li>- составление индивидуальных планов;</li> <li>- изучение необходимой литературы для освоения профессионально-ориентированного иностранного языка.</li> </ul>
Собственно-проектировочная стадия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отбор и структурирование содержания обучения иностранному языку;</li> <li>- подбор соответствующих методик обучения иностранному языку с учетом специфики восприятия информации взрослым;</li> <li>- подбор и разработка упражнений профессионально-исследовательского характера для совместной самостоятельной работы студентов и представителей предприятия;</li> <li>- разработка контрольных заданий для выявления динамики сформированности иноязычной компетенции у студентов и слушателей курсов;</li> <li>- консультация тьюторов по решению возникающих проблем в процессе обучения представителей производства как в реальном, так и дистанционном режиме;</li> <li>- рассмотрение и корректировка индивидуальных планов слушателей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- акцентирование внимания на проблемах успеваемости;</li> <li>- определение краткосрочных намерений специалистов предприятия по усвоению данного курса;</li> <li>- объяснение и обоснование присужденной оценки за знания;</li> <li>- четкие рекомендации по улучшению своих ответов в отношении конкретных вопросов;</li> <li>- конструктивная критика и советы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознакомление тьютора со спецификой профессиональной деятельности слушателя;</li> <li>- выявление слушателем своих пробелов в знаниях иностранного языка;</li> <li>- предложения и предпочтения слушателей по усвоению определенных разделов;</li> <li>- рекомендации по корректировке некоторой профессиональной иноязычной терминологии в связи с инновированием техник и технологий на производстве.</li> </ul>

<b>Организационно-методическая стадия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация деятельности тьюторов и слушателей в соответствии с целевыми установками;</li> <li>- разработка методических рекомендаций для представителей предприятия и тьюторов;</li> <li>- определение направлений совместной проектной деятельности тьюторов и представителей предприятия;</li> <li>- проведение консультаций для тьюторов и представителей предприятия;</li> <li>- организация групповых обсуждений конкретных проблем;</li> <li>- подбор способов мотивации слушателей;</li> <li>- организация совместной работы над проектами на иностранном языке по актуальным проблемам предприятия;</li> <li>- организация тьюториалов, дневных семинаров, конференций;</li> <li>- осуществление обратной связи в процессе выполнения заданий;</li> <li>- обеспечение различных форм контакта со слушателями (личные встречи, электронная почта, форум и т.д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение групповых обсуждений конкретных проблем;</li> <li>- подбор способов мотивации слушателей;</li> <li>- осуществление совместной работы над проектами на иностранном языке по актуальным проблемам предприятия;</li> <li>- проведение тьюториалов, дневных семинаров, конференций;</li> <li>- осуществление обратной связи в процессе выполнения заданий;</li> <li>- обеспечение различных форм контакта со слушателями (личные встречи, электронная почта, форум и т.д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в групповых обсуждениях проблем, требующих совместного решения;</li> <li>- разработка проектов на иностранном языке;</li> <li>- систематическое посещение семинаров, тьюториалов;</li> <li>- внесение предложений по использованию технологий обучения иностранному языку, способствующих более полному усвоению материала;</li> <li>- составление словаря понятий и терминов инновационных техник и технологий, встречающихся на предприятии.</li> </ul>
<b>Коррекционно-внедренческая стадия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение разработанной технологии на ученых советах, президиумах ученого совета вуза, а также на совещаниях предприятий;</li> <li>- разработка алгоритма внедрения технологии внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия;</li> <li>- корректировка предложенной технологии внутрифирменного обучения иностранному языку;</li> <li>- разработка перспективных направлений по изучению методических условий формирования иноязычной компетенции специалистов предприятия и тьюторов;</li> <li>- определение уровней сформированности управленческой, корпоративной, исследовательской, иноязычной, коммуникативной, психолого-педагогической и методической компетенций тьюторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение технологии внутрифирменного обучения иностранному языку с преподавателями вуза, представителями предприятия, на студенческих конференциях;</li> <li>- выявление факторов и условий, затрудняющих процесс сетевого рефлексивно-диалогического взаимодействия тьюторов с представителями предприятия;</li> <li>- участие тьюторов к разработке и корректировке технологии внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совместное обсуждение технологии внутрифирменного обучения иностранному языку с преподавателями и тьюторами;</li> <li>- обсуждение причин, затрудняющих поиск и освоение учебного материала;</li> <li>- решение различных образовательных и организационных проблем внутрифирменного обучения иностранному языку;</li> <li>- анализ содержания и технологий организуемого учебного процесса с целью предложения рекомендаций по их корректировке;</li> <li>- самооценка результатов обучения.</li> </ul>

**Рис. 9. Поэтапное содержание деятельности преподавателя, тьютора и слушателя в процессе реализации технологии внутрифирменного обучения иностранному языку**

Представители предприятия были вправе выбрать индивидуальную траекторию изучения иностранному языку: академический или профессиональный уровень. Академический уровень предполагает системное применение знаний по иностранному языку в новой профессиональной ситуации, характеризуется поиском и осмыслением профессионально значимой информации в контексте профессиональной деятельности. Данный уровень также предполагает выполнение проектов на иностранном языке. Профессиональный уровень предполагает закрепление базовых понятий, профессиональной лексики на иностранном языке, анализ определенной проблемы на иностранном языке, ее декомпозицию по подзадачам, актуализацию необходимых знаний, умений, изученных в рамках нескольких тем.

В технологии внутрифирменного обучения профессионально-ориентированному иностранному языку используются следующие элементы зарубежного опыта, такие как: предварительный профессиональный модуль; модульный учебный план и осуществляемый в его рамках "стриминг" - выбор слушателем специализации; интеграция учебного и производственного процесса; ролевые игры на рабочем месте; обратная связь с производством; воспитание корпоративной культуры; внедрение информационных технологий.

К примеру, предварительный профессиональный модуль предполагает то, что план работ по реализации модульного курса английского языка в центре языка электронного корпоративного университета включает модерацию форума – обмен информацией между слушателями курса и преподавателями центра языка, как во время основного модуля, так и во время предварительного и профессионального модуля с целью выработки корпоративного коллективного знания, которое впоследствии способствует эффективному групповому контролю при выполнении совместной деятельности. Корпоративный контроль осуществляется внутри учебной группы самими слушателями в

соответствии с распределением ролей между членами команды при выполнении коллективной деятельности.

Сложность применения данной технологии изначально была обусловлена следующими обстоятельствами: во-первых, отсутствием опыта работы в этом направлении, во-вторых, необходимостью её применения в совершенно других условиях, отличных от тех в которых она разрабатывалась. Поэтому в условиях интеграции Альметьевского государственного нефтяного института и ОАО Татнефть её внедрение сопровождалось как адаптацией к условиям данной интеграции, так и подготовкой её субъектов к внедрению данной технологии в современных условиях, которая заключалась в организационных мероприятиях по подготовке профессорско-преподавательского состава АГНИ к проведению занятий со специалистами предприятия в режиме он-лайн.

Отличительной особенностью являлось то, что к обучению иностранному языку в условиях внутрифирменного обучения были привлечены также и студенты ГБОУ ВПО АГНИ в роли тьюторов. Это было необходимо для установления более тесных связей между студентами и специалистами структурных подразделений ОАО Татнефть, по достижению которых планировалось объединить их для работы над совместными инновационными проектами на иностранном языке. Совместная работа студентов и представителей предприятия способствовала более интенсивному обучению иностранного языка, так как в режиме он-лайн представители предприятия обращались за помощью к студентам, а также ими были опубликованы совместные статьи со студентами по нефтедобыче на иностранном языке. В дальнейшем было решено организовать также обучение и татарскому языку для русскоязычных представителей предприятия, что было вызвано тем, что на объектах работают работники, проживающие в сельской местности, которые располагаются вблизи данных промышленных объектов, плохо знающие русский язык, и для успешного руководства ими знание

татарского языка для руководителей структурных подразделений является необходимым условием.

Констатирующий этап экспериментальной работы по внедрению технологии внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия в контексте интеграции образования и производства был начат в 2007-2008 учебном году. На данном этапе проведен научный анализ существующей практики интеграции профессиональной и иноязычной подготовки конкурентоспособного специалиста, выявлены отношение работников отрасли к проблеме интеграции профессиональной и иноязычной подготовки конкурентоспособного специалиста и персонализации обучения, мнение студентов и специалистов, работающих в нефтяной отрасли о полноте и достаточности знаний иностранного языка, получаемых в вузе; представления студентов о роли иностранного языка в их будущей профессиональной и жизненной карьере и роли иноязычных компетенций в восприятии социально-экономических и политических процессов, глобальных проблем, становлении личности, определении жизненной позиции; отношение работников отрасли к обучению по индивидуальным образовательным траекториям с привлечением студентов в качестве тьюторов. На этом этапе были определены методы опытно-экспериментальной работы (наблюдение, опрос, моделирование, контент-анализ, «активное вмешательство», экспертная оценка, эксперимент), разработаны модульно-интегративные курсы подготовки студентов к деятельности тьютора.

Основной целью привлечения студентов для работы тьюторами стала необходимость формирования их психолого-педагогической компетенции. Однако в процессе модерации и тесного сотрудничества студентов с работниками предприятия можно утверждать, что положительная динамика будет наблюдаться и в уровнях сформированности

управленческих, исследовательских, коммуникативных, корпоративных и иноязычных компетенций.

Для отбора студентов для работы в качестве тьюторов нам было необходимо разработать соответствующие оценивающие процедуры.

В качестве критериев готовности студентов к работе тьюторами, на наш взгляд, недостаточно диагностики сформированности знаний и умений по английскому языку. Личностные качества и мотивация так же необходимы для успешной деятельности и должны быть включены в систему критериев. Исходя из этого, основным направлением нашей исследовательской деятельности по разработке критериев отбора студентов для тьюторской работы стала общая критериальная оценка, учитывающая:

- внешнее отражение владения иностранным языком, проявляющееся в системе знаний, умений и навыков, необходимых будущему специалисту нефтяной отрасли;

- внутренний фактор готовности студента к тьюторской деятельности, который включает систему личностно-мотивационных критериев, необходимых для успешной обучающей деятельности.

Учитывая вышесказанное, перед нами возникла задача в выявлении критериев, по которым можно объективно и систематизировано определять уровень готовности к тьюторской деятельности студентов.

Поскольку готовность к тому или иному виду деятельности [6] является личностным качеством, интегральным выражением всех подструктур личности, для характеристики компонент деятельности студентов-тьюторов нами использовался подход, основанный на выделении компонент как относительно самостоятельных функциональных видов деятельности тьютора [141, 362]. Применительно к деятельности тьютора, мы выделяем также и специальную деятельность, связанную с разработкой специальных упражнений, ролевых, деловых игр, мультимедийных презентаций, полемик и дискуссий.

Нами были выделены следующие критерии отбора студентов-тьюторов:

1) *мотивационный* (мотивация к повышению собственного уровня владения иностранным языком, желание помочь другому, желание работать в ОАО «Татнефть»), отражающий качества личности будущего специалиста, через систему убеждений, которая образует мировоззрение личности и формируется на базе интересов, жизненных предпочтений и ценностных ориентаций, а также через систему индивидуальных норм поведения, образующую уровень регуляции социального поведения личности и формирующуюся на базе культурных образов и принципов поведения через различные формы общения и самовоспитания. Отражается в следующих показателях готовности:

- определена активная жизненная позиция;
- проявляется умение строить межличностные отношения и потребность устанавливать широкие контакты;
- обнаруживается стремление к лидерству;
- присутствует потребность помощи другому;
- сформировано желание работать в ОАО «Татнефть»;

2) *когнитивный* (высокий уровень знания лексики, грамматики, технического тезауруса), отражающий уровень профессиональных знаний на иностранном языке, показывающий деловой кругозор, системность мышления, инновационное развитие личности. Включает следующие, на наш взгляд, основные показатели:

- присутствуют теоретические знания в области нефтедобычи, педагогики и психологии;
- осознанно и полно выделяются элементы коммуникативной и профессиональной деятельности;
- имеется обязательный объем информации о развитии процессов в педагогических системах;
- имеются знания основных форм делового общения;

- проявляются практические знания использования основных подходов общения.

3) *деятельностный* (способность объяснить другому, владение психолого-педагогическими основами преподавания), отражающий уровень умений и навыков, которые формируются в процессе овладения коммуникативными знаниями, развитием критического и практического мышления, четким использованием всех функций общения, компетентности действий в различных ситуациях, эффективного общения.

Подразумевает включение следующих показателей:

- сформированность коммуникативных умений и навыков;
- способность к коммуникативной деятельности;
- стремление к коллективному обсуждению и принятию решений;
- ответственность и надежность личности;
- способность к прогнозированию и планированию.

В Приложении 9 представлены диагностические материалы для определения пригодности студентов к тьюторской работе. Тест состоит из трех частей и позволяет определить уровни мотивации к тьюторской деятельности, когнитивных умений и знаний иностранного языка. Мотивационная компонента проверяется по тесту самооценки профессионально-педагогической мотивации Н.П. Фетискина [335], коммуникативная компонента по тесту оценки коммуникативных умений под редакцией А.А. Карелина [113], задания на знание языка соответствуют требованиям подготовки специалистов ОАО «Татнефть». Методики прошли проверку на теоретическую валидность. Большое количество желающих (всего в тестировании участвовало 232 человека) позволило нам отобрать 34 студента, которые показали только высокий уровень, и 52 студентов, показавших высокий уровень по критериям мотивационный и когнитивный и средний уровень по деятельностному критерию (Таблица 11).

**Таблица 11**

## Результаты отбора студентов по критериям для участия в тьюторской деятельности

Критерий			Колич. чел	%	
Мотивационный	Когнитивный	Деятельностный			
Средний	Средний	Низкий	27	10,6	
		Средний	22	9,1	
		Высокий	13	5,3	
	Высокий	Высокий	низкий	21	8,3
			Средний	17	6,8
			Высокий	14	5,3
Высокий	Средний	Низкий	15	6,1	
		Средний	23	9,1	
		Высокий	15	6,1	
	Высокий	Высокий	Низкий	15	6,1
			Средний	24	9,1
			Высокий	46	18,2
			Всего	252	100,0

По сформулированной нами гипотезе экспериментальной работы участие студентов в процессе тьюторства повысит уровень сформированности их психолого-педагогической, управленческой, корпоративной, исследовательской и иноязычной компетенций. Для подтверждения данной гипотезы нами разработаны диагностические материалы для оценивания указанных компетенций.

В ходе участия в работе тьютора у студентов, в первую очередь, формировалась психолого-педагогическая компетенция, которая, как правило, практически отсутствует у обучающихся по техническим специальностям, но необходима в дальнейшем на производстве для осуществления эффективной наставнической деятельности.

Психолого-педагогическая компетенция (ППК) студентов имеет следующие составляющие: коммуникативная, знание основ психологии и педагогики, умение применять знания на практике и эмпатичность. Для диагностики психолого-педагогической компетенции студентов мы создали единый тест из 80 вопросов (Приложение 10).

На констатирующем этапе эксперимента мы проверили уровни сформированности ППК студентов, желающих стать тьюторами. В

Таблице 12 представлены уровни сформированности ППК студентов, впоследствии ставшими тьюторами (86 чел) и контрольная группа студентов (94 чел.).

**Таблица 12**

**Распределение студентов по уровням сформированности ППК на констатирующем этапе, %**

	Студенты (контр группа- 94 чел)	Студенты – тьюторы (эксперимент. группа-86 чел)
Низкий	42,6	44,2
Средний	48,9	47,7
Высокий	8,5	8,1

Применение критерия  $\chi^2$  позволило нам доказать недостоверность различий в уровнях сформированности психолого-педагогической компетенции у студентов контрольной и экспериментальной групп на констатирующем этапе. Различия между двумя распределениями могут считаться достоверными, если  $\chi^2_{\text{эмп}}$  достигает или превышает  $\chi^2_{\text{крит}}$ . В нашем случае  $\chi^2_{\text{эмп}} = 0,615$  при  $\chi^2_{\text{крит}} = 5,991$ .

По принятой нами гипотезе о том, что участие в деятельности тьютора повысит уровни сформированности управленческой, исследовательской, корпоративной и коммуникативной компетенций, нам было необходимо проверить исходный уровень данных компетенций в экспериментальной и контрольной группах (Таблица 13).

**Таблица 13**

**Распределение студентов по уровням сформированности управленческой, исследовательской, корпоративной и коммуникативной компетенций на констатирующем этапе, %**

	Управленческие		Исследовательские		Корпоративные		Коммуникативные	
	эксп	контр	экспер	контр	экспер	контр	экспер	контр
Низкий	70,9	70,2	45,3	50,0	72,1	69,1	19,8	14,9
Средний	23,3	24,5	45,3	45,7	23,3	26,6	59,3	74,5
Высокий	5,8	8,6	9,3	4,3	4,7	4,3	20,9	10,6

$\chi^2_{\text{эксп.}}$	0,114	1,308	0,362	5,71
-------------------------	-------	-------	-------	------

Как видно из таблицы уровни сформированности компетенций в экспериментальной и контрольной группах достоверно не различаются.

На формирующем этапе экспериментальной работы по внедрению технологии внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов технического профиля в контексте интеграции образования и производства в 2007 – 2008 учебном году студенты участвовали в дискуссиях на форуме, подсказывали и принимали участие в написании специалистами предприятия различных проектов на иностранном языке. (В последующие годы данная технология прочно вошла в образовательную деятельность института и применяется до сих пор). Студенты, выступившие ранее в роли тьюторов при обучении иностранному языку, далее были привлечены в качестве волонтеров при обучении других менее успевающих в овладении иностранным языком студентов, желающих принять участие в Универсиаде 2013. То есть, если Белль-Ланкастерская система обучения основана на обучении неуспевающих учащихся сильными учениками, то в данном случае, начиная с их тьюторства в работе со специалистами предприятия, они обучали более взрослых. Применение этого подхода было вызвано современными требованиями, а его успешности способствовала принадлежность учащейся и работающей молодёжи единому информационному потоку. Начиная с тьюторства студентов, продолжая их волонтерством, происходило постепенное естественное формирование управленческой, иноязычной, корпоративной компетенций и закладывались задатки психолого-педагогической компетенции, так как чтобы быть тьютором или модератором также необходимо уметь организовать и планировать процесс обучения. Весь процесс формирования компетенций курировался преподавателями вуза.

На заключительном этапе экспериментальной работы мы подводили итоги. Мы проверили уровни сформированности психолого-педагогической компетенции студентов, участвовавших в роли тьюторов в процессе

внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия, и не выступавших в роли тьюторов. В Таблице 14 выделены обе группы.

**Таблица 14**

**Уровни сформированности психолого-педагогической компетенции студентов на заключительном этапе, %**

Уровень \ Группа	Студенты (контр группа)	Студенты – тьюторы (эксперимент. группа)
Низкий	40,4	4,7
Средний	42,6	55,8
Высокий	17	39,5
$\chi^2$		53,36

Так же необходимо констатировать повышение уровней сформированности управленческой и корпоративной компетенций у студентов-тьюторов, в то время как студенты контрольной группы достоверной положительной динамики не показали (Таблица 15).

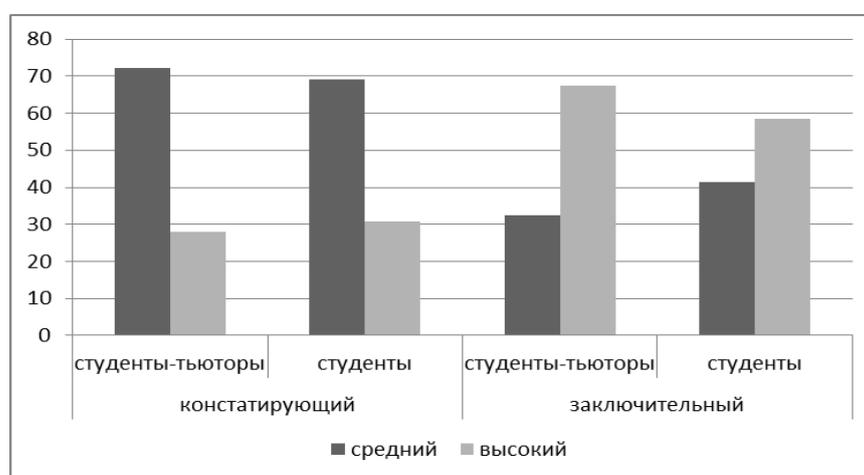
**Таблица 15**

**Результаты диагностики уровней сформированности общекультурных компетенций студентов тьюторов на заключительном этапе эксперимента, %**

	Управленческие		Исследовательские		Корпоративные		Коммуникативные	
	эксп	контр	экспер	контр	экспер	контр	экспер	контр
Низкий	11,6	61,7	11,6	41,5	4,7	42,6	4,7	9,6
Средний	46,5	33	53,5	47,9	53,5	48,9	54,7	66,0
Высокий	41,9	5,3	34,9	10,6	41,8	8,5	40,6	24,4
$\chi^2_{\text{эксп.}}$	65,52		42,1		31,2		29,5	

На начальном этапе отбора студентов на роль тьютора мы зафиксировали часто встречающуюся в вузе проблему: студент с отличной языковой подготовкой в вузе не старается еще больше повысить свой уровень знаний иностранного языка, так как для успешного обучения этого не требуется, и к концу обучения такие студенты в лучшем случае не снижают уровень, в худшем можно наблюдать регресс. Участие в нашей программе

позволило таким студентам значительно повысить уровень знаний по иностранному языку. Так, нами был проведен сравнительный эксперимент. Среди студентов с высоким уровнем сформированности иноязычной компетенции было отобрано 46 участников, а 54 человека не выразили желание участвовать в проекте внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия. На рисунке 10 приведена сравнительная характеристика уровней сформированности иноязычной компетенции двух групп (студентов – тьюторов и студентов, отказавшихся участвовать в данном проекте).



**Рис. 10. Распределение студентов по уровням сформированности иноязычной компетенции, участвовавших и не участвовавших в тьюторской деятельности**

Если на начальном этапе уровень владения иностранным языком студентов был одинаков ( $\chi_{\text{экс}} = 0,88$  при критическом значении 3,841, т.к. число степеней свободы равно 1), то на заключительном этапе  $\chi_{\text{экс}} = 4,08$ , что доказывает достоверно более высокий уровень подготовки студентов тьюторов при одинаковом исходном уровне.

Механизм привлечения студентов в роли тьюторов имел несколько целей – формирование у студентов психолого-педагогической компетенции, повышение уровней сформированности управленческой, коммуникативной, корпоративной и иноязычной компетенций. Однако двойственность цели заключается и в возможности при помощи тьюторства повысить уровень

сформированности иноязычной компетенции у обучающихся - работников ОАО «Татнефть».

Рассмотрим эффективность внедрения тьюторства, то есть динамику уровней сформированности иноязычной компетенции у специалистов ОАО «Татнефть».

На констатирующем этапе мы провели тестирование на выявление уровня знаний иностранного языка работниками ОАО «Татнефть» (152 человека), занимающимися на курсах, при этом отдельно выделили обучающихся, которые должны были быть прикреплены к тьюторам и тех, которые предпочли осваивать иностранный язык без помощи студентов. Не все сотрудники предприятия, изучавшие иностранный язык, имели возможность общения в форуме Электронного корпоративного университета. Некоторые сразу отказались от студенческого «наставничества» или тьюторства. Таким образом, у нас появилась возможность сформировать экспериментальную и контрольную группу из сотрудников, изучавших язык. Контрольную группу составляли от 40 до 101 человек (см. Таблицу 16), не имевших постоянного доступа к Интернету, не захотевших сотрудничать со студентами. В экспериментальной группе в разные годы насчитывалось от 40 до 101 человек, активно сотрудничающих со студентами.

На начальном, констатирующем этапах эксперимента различия в уровнях сформированности иноязычной компетенции специалистов предприятия в обеих группах недостоверны (Таблица 16).

**Таблица 16**

**Уровни сформированности иноязычной компетенции сотрудников ОАО «Татнефть» на констатирующем этапе, %**

Уровень	Обучающиеся при помощи тьюторов					Обучающиеся без помощи тьюторов				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Колич.чел.	70	40	75	101	132	82	101	87	53	40
Низкий	41,1	40	45,3	49,5	40,2	41,4	44,5	49,4	41,5	40
Средний	42,8	57,5	49,3	47,5	59,1	43,9	45,5	48,3	52,8	45
Высокий	16,1	2,5	5,4	3	0,7	14,7	10	2,3	5,7	15

Различия в уровнях сформированности иноязычной компетенции были проверены на достоверность критерием  $\chi^2$ . Пример расчета для результатов 2009 года приведены в Таблице 17.

**Таблица 17**

**Расчет экспериментального значения критерия Хи-квадрат**

N	Эмпирическая частота	Теоретическая частота	$(f_{\text{Э}} - f_{\text{Т}})$	$(f_{\text{Э}} - f_{\text{Т}})^2$	$(f_{\text{Э}} - f_{\text{Т}})^2 / f_{\text{Т}}$
1	41,1	44	-2	4	0.091
2	41,4	44	2	4	0.091
3	42,8	42.5	0.5	0.25	0.006
4	43,9	42.5	-0.5	0.25	0.006
5	16,1	13.5	1.5	2.25	0.167
6	14,7	13.5	-1.5	2.25	0.167
Суммы	200	200	-	-	<b>0.528</b>

Экспериментальное значение  $\chi^2 = 0,528$  при критическом значении 5,991 свидетельствует о недостоверности различий в уровнях сформированности иноязычной компетенции в группах сотрудников ОАО «Татнефть».

**Таблица 18**

**Уровни сформированности иноязычной компетенции сотрудников ОАО «Татнефть» на заключительном этапе, %**

Уровень	Обучающиеся при помощи тьюторов					Обучающиеся без помощи тьюторов				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Низкий	21,4	17,5	20	31,6	18,2	28,1	34,6	32,2	18,9	32,5
Средний	45,7	67,5	62,6	56,4	68,9	54,8	56,4	63,2	69,8	57,5
Высокий	32,9	15	17,4	12	12,9	17,1	9	4,6	11,3	10

Различия в уровнях сформированности иноязычной компетенции сотрудников были проверены на достоверность критерием  $\chi^2$ . Экспериментальное значение  $\chi^2 = 7,096$  (2009 г.),  $\chi^2 = 6,01$  (2010 г.),  $\chi^2 = 6,59$  (2011 г.),  $\chi^2 = 7,9$  (2012 г.),  $\chi^2 = 6,4$  (2013 г.) при критическом значении 5,991

свидетельствует о достоверности различий в уровнях сформированности иноязычной компетенции в группах.

В 2013 году наставниками стали соответственно 49 человек, бывших студентов-тьюторов, впоследствии прошедших курсы молодого специалиста, обучавшихся в Школе управления производством, участвовавших в совете молодых специалистов предприятия, и впоследствии прошедших разработанный нами курс «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника». Мы сравнили сформированность управленческой, исследовательской, коммуникативной, корпоративной и психолого-педагогической, методической и коуч-компетенций компетенций у них (экспериментальная группа) и у наставников, проходивших (контрольная группа 1) и не проходивших курс «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника» (контрольная группа 2) (Таблица 19).

**Таблица 19**

**Сравнительные результаты уровней сформированности компетенций наставников, %**

Уровень	Низкий			Средний			Высокий		
	Э	К1	К2	Э	К1	К2	Э	К1	К2
<b>Группа</b>	Э	К1	К2	Э	К1	К2	Э	К1	К2
<i>Количество человек</i>	49	134	78	49	134	78	49	134	78
Управленческие	10,2	19,4	38,5	32,7	43,3	41,0	57,1	37,3	20,5
Корпоративные	4,1	5,2	19,2	53,1	59,7	70,5	42,9	35,1	10,3
Исследовательские	12,3	10,5	25,7	65,3	70,1	69,2	22,4	19,4	5,1
Коммуникативные	10,2	5,2	29,5	65,3	64,9	55,1	24,5	29,9	15,4
Иноязычные	0	21,6	29,5	34,7	62,8	59	65,3	15,6	11,5
Психолого-педагогические	0	11,9	57,7	44,9	41,8	35,9	55,1	46,3	6,4
Методические	20,4	23,9	42,3	59,2	40,3	50,0	20,4	35,8	7,7
Коуч-компетенции	12,2	3,0	25,6	49,0	58,2	65,4	38,8	38,8	10,3

Можно констатировать, что процесс корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности будет эффективным в условиях интеграции образования и

производства, так как после участия в тьюторской деятельности молодые специалисты-наставники, прошедшие обучение по курсу «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника», обладали значительно более высоким уровнем сформированности необходимых компетенций для осуществления эффективной наставнической деятельности на предприятии.

Таким образом, предложенная технология формирования компетенций, предполагающая раннее вхождение студентов технического (профильного) вуза и молодых специалистов предприятия в наставническую деятельность, способствует:

- *в организационном плане*: осуществлению корпоративного управления процессом обучения; взаимодействию с профильными учебными заведениями профессионального образования; возможности управления процессом корпоративной подготовки наставников предприятия в режиме он-лайн;

- *в педагогическом плане*: преобразованию традиционной модели корпоративного обучения в инновационную, основанную на рефлексивно-диалогическом взаимодействии субъектов данного процесса; формированию системы внутренних коммуникаций, обеспечивающих трансляцию культурных норм и традиций предприятия;

- *в личностном плане*: формированию компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности; возможности профессионального роста, самореализации и развитию карьерной траектории специалистов предприятия; формированию корпоративной культуры и профессиональной этики сотрудников, обеспечивающих позитивный имидж предприятия; возможности общения с зарубежными коллегами;

- *в экономическом плане*: возможности получения молодого специалиста, отвечающего современным требованиям предприятия, а вследствие этого - сокращению времени и финансовых затрат на их последующую корпоративную подготовку к осуществлению наставнической деятельности; оптимизации затрат на подготовку собственных кадров;

восполнению дефицита трудовых ресурсов за счет обучения без отрыва от производства; возможности решения современных проблем производства, так как некоторые студенты и молодые специалисты порой выступают генераторами новых идей; минимизации помещений, выделяемых под учебные классы для организации корпоративного обучения.

В исследовании разработаны методические рекомендации для наставников, Совета наставников и руководителей предприятий по совершенствованию процесса корпоративного обучения молодых кадров и оптимизации деятельности наставнического корпуса современных предприятий России:

*1) для наставников:* проведение ознакомительной беседы с молодым сотрудником о его предпочтениях, склонностях, способностях и достижениях; о его специальности, полученной в образовательном учреждении профессионального образования; о новизне, практической значимости, возможностях и целесообразности внедрения результатов его выпускной квалификационной работы на данном предприятии; изучение личности молодого сотрудника с целью выявления его индивидуально-психологических особенностей; ознакомление стажера с корпоративными ценностями, традициями предприятия, администрацией, наставниками, сотрудниками, а также другими стажерами с целью скорейшей его адаптации; ознакомление стажера со структурными подразделениями компании или организации; оказание помощи в изучении им нормативно-правовой базы предприятия; ознакомление стажера с социально-экономическими особенностями региона; осуществление систематического контроля поручаемых заданий молодому специалисту и оказание своевременной помощи при необходимости; оказание помощи стажеру в разработке программы собственного профессионального развития; оказание помощи молодому специалисту в самоанализе, самоорганизации своего профессионального развития; готовность отвечать на возникающие вопросы молодого сотрудника; формирование у молодого сотрудника мотивации к осуществлению профессиональной деятельности,

взаимодействию с коллективом; обучение стажера регламенту и формам взаимодействия через электронное наставничество; обучение стажера особенностям и возможностям Электронного корпоративного университета; оказание помощи не только в профессиональном и карьерном развитии стажера, но и в раскрытии потенциала его личности; отношение к стажеру не только как к молодому и неопытному сотруднику, но и как потенциальному молодому специалисту, способного выступать генератором новых идей;

2) для *Совета наставников*: организация процедуры отбора наставников в соответствии с критериями не только нормативного (возраста, стажа работы на предприятии, уровня квалификации (разряда)), но и компетентностного уровней (сформированность их корпоративных, исследовательских, коммуникативных, управленческих, иноязычных, психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций); ознакомление наставников с их функциональными обязанностями в корпоративном обучении стажеров; осуществление своевременной диагностики сформированности психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций наставников; организация и проведение лекций, семинаров, психологических тренингов, диспутов, круглых столов для наставников с целью овладения ими эффективными педагогическими технологиями корпоративного обучения молодого персонала; изучение и распространение отечественного и зарубежного опыта работы наставников, а также выявление его адаптационного потенциала для конкретного предприятия; оказание организационно-методической и информационно-консультационной помощи наставникам; привлечение наставников и стажеров к организации и проведению конкурсов "Лучший наставник"; учет и оценка не только количественных показателей (количество стажеров, подготовленных наставником), но и качественных показателей (проявления творческой инициативы наставника, повышение его квалификации и др.) при подборе способов мотивации наставников; организация и проведение аукциона новых идей, в процессе которого наставники обмениваются своим опытом корпоративного обучения молодых

кадров; систематическое общение со стажерами об их отношении к своим наставникам с целью выявления межличностных и профессиональных проблем; знакомство наставников с особенностями осуществления электронного наставничества, обеспечивающего прозрачность результатов корпоративного обучения молодых кадров и наставнической деятельности опытных сотрудников, в процессе которого происходит взаимообмен профессиональными знаниями и опытом; ознакомление наставников с особенностями комплементарного взаимодействия наставников и стажеров, предполагающего профессионально-дополняющий характер сотрудничества наставников и стажеров, проявляющих интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и к другим сферам производственной деятельности; мониторинг профессионального развития молодых кадров с целью прогнозирования и предотвращения риска, заключающегося в том, что стажер может перерасти своего наставника; разработка и совершенствование положения о наставничестве предприятия; разработка перспективных направлений по совершенствованию института наставничества;

3) *для руководителей предприятий:* создание единого образовательно-производственного пространства предприятия; нормативно-правовое и научно-методическое обеспечение наставнической деятельности; поиск социальных партнеров по организации и проведению курсов повышения квалификации наставников; интеграция с профильными учебными заведениями профессионального образования с целью отбора и адресной подготовки перспективных студентов для конкретного предприятия; разработка механизмов управления системой мотивации наставнического корпуса; осуществление отбора специалистов предприятия в Совет наставников на основе следующих критериев: сформированность управленческих, исследовательских, корпоративных, коммуникативных, иноязычных, психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций; организация систематического повышения квалификации наставников;

осуществление контроля деятельности Совета наставников; координация интересов субъектов корпоративного обучения при решении общих и частных задач предприятия; анализ результатов работы наставников по достижению задач наставничества; документационное сопровождение процесса наставничества (издание проекта приказа «О назначении наставника»); осуществление контроля за разработкой индивидуальных программ адаптации стажеров, а также за завершением периода наставничества); поддержание контакта с наставником и стажером для оказания им необходимой помощи; конструктивное использование зарубежного опыта осуществления наставнической деятельности с учетом лучших отечественных традиций системы наставничества; обеспечение ротации членов Совета наставников для их горизонтальной и вертикальной мобильности; разработка методических рекомендаций для наставников с целью эффективного осуществления наставнической деятельности;

4) *для центров, осуществляющих подготовку и повышение квалификации наставников:* разработка нормативно-правовых документов, регламентирующих повышение квалификации наставников каждые 5 лет; привлечение высших учебных заведений профессионального образования, предприятий и научно-исследовательских институтов к разработке учебно-методической и информационной базы корпоративной подготовки наставников; изучение отечественного и зарубежного опыта корпоративной подготовки наставников и его конструктивное внедрение; научное обобщение инновационного опыта; организация и проведение семинаров, конференций, «круглых столов» по проблеме корпоративной подготовки наставников; регулярное издание учебных и методических пособий для наставников; систематическое повышение квалификации преподавателей и консультантов для реализации образовательного процесса в центре; диагностика потребностей специалистов предприятия - наставников; возможность реализации программ подготовки наставников как с отрывом, так и без отрыва от профессиональной деятельности; в программах подготовки и повышения

квалификации наставников должны определяться: предмет, цели и основные задачи обучения, область знаний, к которой относится предмет обучения, перечень компетенций, совершенствующихся в процессе обучения, рекомендуемая продолжительность обучения; направленность программ на формирование психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций современных наставников; программы подготовки и повышения квалификации наставников должны включать в себя современные инновационные отечественные и зарубежные технологии обучения; разработка учебно-тематического плана и технологий реализации программ подготовки и повышения квалификации наставников; обучение должно завершаться итоговой аттестацией или сертификацией и выдачей участникам, успешно закончившим подготовку, соответствующих документов; оценка эффективности процесса подготовки и повышения квалификации наставников; совершенствование программ подготовки и повышения квалификации наставников.

С учетом полученных результатов данного исследования можно выделить ряд научных проблем и перспективных направлений, требующих дальнейшего рассмотрения: углубление и расширение некоторых положений, изложенных в исследовании, связанных с формированием и накоплением психолого-педагогического потенциала наставничества; исследование вопросов, связанных с диверсификацией корпоративной подготовки наставников в связи с интенсивно меняющимися производственными реалиями; разработка организационных, содержательных, технологических и методических аспектов осуществления электронного наставничества для обеспечения масштабности корпоративного обучения как стажеров, так и наставников.

## ВЫВОДЫ ПО IV ГЛАВЕ

Концепция корпоративной подготовки наставников современного производства основана на идее реализации интегративного подхода, детерминирующего эффективность корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности. *Нормативно-правовую базу концепции* составляют федеральные и региональные организационные, распорядительные и нормативные документы РФ и РТ, а также производственные стандарты и положения о наставничестве, регламентирующие порядок подготовки и развития персонала предприятий и деятельность современных наставников. *Теоретическое ядро концепции* представлено раскрытием сущности современного наставничества, корпоративной подготовки наставников, целей, задач, функций, закономерностей и принципов данного процесса, определяющих в качестве приоритета его направленность на совершенствование профессиональных, общекультурных и формирование специальных компетенций, необходимых специалистам предприятий для эффективного осуществления наставнической деятельности. *Содержательно-смысловое наполнение концепции* представляет разработанная структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности, обеспечивающая интеграцию профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки специалистов, способствующая эффективному формированию необходимых компетенций для осуществления данного вида деятельности.

Представленная в исследовании структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства, включающая в себя *целевой* (цели, задачи, направленные на формирование компетенций, представленных в компетентностной модели современного наставника); *методологический* (подходы, принципы); *содержательный* (модели формальной, неформальной

и *информальной профессионально-производственной подготовки*); *организационно-процессуальный* (педагогические механизмы, организационно-педагогические условия, научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников) и *результативный* компоненты (критерии и показатели уровней сформированности компетенций наставников: корпоративные, коммуникативные, исследовательские, управленческие, иноязычные, психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции), направлена на интеграцию профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки специалистов технического профиля в процессе корпоративного обучения, в котором происходит совершенствование и интеграция их профессиональных и межпрофессиональных компетенций, представляющих собой интегральное качество современной обучающейся организации и являющихся гарантом повышения качества других ее подсистем.

Внедрение данной модели, разработанной на основе предложенной в исследовании концепции, осуществлялось на базе ОАО «Татнефть», в ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт», Альметьевском зональном центре межотраслевого регионального центра профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов Республики Татарстан.

Результаты проведенной диагностики позволили сделать вывод о том, что компетенции, необходимые для эффективного осуществления наставнической деятельности, формируются не в полной мере в рамках только профессионально-производственной подготовки специалистов предприятия – наставников, так как изначально в ФГОС высшего технического образования не заложена психолого-педагогическая компонента, что в дальнейшем затрудняет компетентное осуществление наставнической деятельности специалистами технического профиля на предприятиях.

Прохождение курсов молодого специалиста (6 месяцев), которые являются обязательным условием вхождения в профессию на этапе

социально-профессиональной адаптации молодых кадров предприятия; корпоративное обучение в Школе управления производством, направленное на подготовку молодых работников предприятия к участию в процессах управления производством; участие в Совете молодых специалистов предприятия, предполагающем организацию и координацию производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодых кадров, а также прохождение различных курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки позволили молодым кадрам достоверно ( $\chi^2_{\text{крит.}} = 5,9$ ) повысить уровень сформированности компетенций общекультурного блока разработанной компетентностной модели современного наставника. Однако уровни сформированности психолого-педагогических компетенций оказались на низком, что потребовало разработки и внедрения *научно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников*, представленного следующими уровнями: *научно-теоретическим*, основанном на ведущих идеях и положениях концепции корпоративной подготовки наставников, *содержательным*, предполагающим отбор и структурирование содержания обучения на основе принципов интеграции, модульности, концентризма, проблемности, комплексности и *методическим*, включающим в себя комплексное учебно-методическое обеспечение содержания обучения, направленное на эффективное формирование психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций специалистов предприятий, необходимых им для компетентного осуществления наставнической деятельности. Учебно-методический блок разработанного научно-методического обеспечения включает в себя комплексную программу, учебно-методические пособия, методические рекомендации и диагностический инструментарий.

Данные, приведенные по результатам внедрения разработанного учебно-методического обеспечения, направленное на овладение знаниями о педагогической этике, единстве образовательной, воспитательной и развивающей функций корпоративного обучения, знаниями по методике и

практике передачи профессионального опыта, знаниями в области андрагогики, акмеологии и психологии взрослых, в области управления обучением взрослых; формирование умений разработки и корректировки программ корпоративного обучения молодых кадров, способностей осуществлять своевременную педагогическую диагностику и др., свидетельствуют о достоверном повышении уровней сформированности психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций у специалистов предприятия для осуществления эффективной наставнической деятельности.

В процессе опытно-экспериментальной работы автором также была внедрена технология формирования компетенций будущих специалистов технического профиля для осуществления эффективной наставнической деятельности в интегрированной системе «образование-производство», предполагающая раннее вхождение студентов ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» в наставническую деятельность через их участие в роли тьюторов и модераторов форумов при организации практических занятий в процессе внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия, что способствовало поэтапному и систематическому формированию их психолого-педагогической компетенции. В режиме он-лайн обучения они помогали преподавателям иностранного языка, участвуя в дискуссиях и консультациях с представителями ОАО «Татнефть». При тесном сотрудничестве студентов с представителями предприятия также осуществлялась совместная разработка проектов на иностранном языке, участие на международных и внутрифирменных научно-практических конференциях с публикациями студентов и представителей производства в соавторстве, участие в грантовой деятельности на иностранном языке и др. Такое рефлексивно-диалогическое взаимодействие студентов, преподавателей и представителей предприятия способствовало самореализации и карьерной траектории студентов, аккумуляции культурных норм предприятия, формированию у студентов корпоративной, исследовательской, коммуникативной, иноязычной и психолого-

педагогической компетенций, необходимых им в будущем для осуществления наставнической деятельности.

По результатам опытно-экспериментальной работы можно констатировать, что после участия в тьюторской деятельности, специалисты-наставники в дальнейшем прошедшие обучение по курсу «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника», обладали значительно более высоким уровнем сформированности необходимых компетенций для осуществления эффективной наставнической деятельности в условиях современного производства.

Выявленные критерии (мотивационный, когнитивный, деятельностный) и разработанные в исследовании их показатели, позволяющие диагностировать уровни сформированности компетенций наставников, легли в основу разработки комплекса критериев отбора специалистов предприятия в Совет наставников, включающего в себя: на нормативном (критерии возраста, стажа работы на предприятии, уровня квалификации (разряда), представленные в Положении о наставничестве данного предприятия), на содержательном (критерии и показатели уровней сформированности компетенций наставников, отражающие требования компетентностной модели современного наставника), на деятельностном уровнях (критерии и показатели профессиональных достижений подшефного, заданные требованиями предприятия и отраженные в Положении о наставничестве).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

крайне важно для поддержания межфирменной конкуренции и информационной конфиденциальности предприятий.

Разработанная *концепция корпоративной подготовки наставников современного производства* основана на идее реализации интегративного подхода, детерминирующего целостность научно-обоснованной системы педагогических действий, обеспечивающих единство их профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки с учетом требований обновляющегося современного производства.

*Нормативно-правовую базу концепции* составляют федеральные и региональные организационные, распорядительные и нормативные документы, а также производственные стандарты и положения о наставничестве, регламентирующие порядок подготовки и развития персонала предприятий и деятельность современных наставников.

*Теоретический базис концепции* представлен расширяющимися *функциями* современной наставнической деятельности (организационно-управленческая, социально-педагогическая, организационно-методическая, информационно-консультационная, коррекционно-реорганизующая), обуславливающими изменение традиционных задач наставника и их направленность не только на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций стажеров для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации, а также на раскрытие потенциала молодых кадров с целью определения и сопровождения траекторий их индивидуального профессионального развития; раскрытием *сущности корпоративной подготовки наставников* как целенаправленного и организованного процесса по совершенствованию профессиональных, общекультурных и формированию специальных компетенций специалистов предприятий, необходимых для осуществления наставнической деятельности; совокупностью выявленных и сформулированных *закономерностей и принципов корпоративной подготовки наставников* (интеграции производственной и педагогической деятельности, традиционности

и инновационности, структурно-функционального единства, опережающей подготовки, профессиональной диверсификации, комплементарного взаимодействия); *цели* (формирование компетенций специалистов предприятия, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности) и *задач данного процесса* (формирование мотивационно-ценностного отношения к осуществлению наставнической деятельности; формирование способностей к проектированию и прогнозированию результатов процесса корпоративного обучения своих подшефных; формирование профессионального самосознания и способности к непрерывному самообразованию и адаптации к изменяющимся условиям труда; совершенствование профессиональных, общекультурных и формирование специальных компетенций наставников), определяющих в качестве приоритета его направленность на непрерывное совершенствование профессиональных и межпрофессиональных компетенций современных наставников.

*Содержательно-смысловое наполнение концепции* представляет разработанная структурно-функциональная модель корпоративной подготовки специалистов технического профиля к компетентному осуществлению наставнической деятельности, направленная на интеграцию их профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки, обеспечивающую эффективное формирование необходимых компетенций для осуществления данного вида деятельности в условиях современных предприятий. Модель включает в себя *целевой* (цели, задачи, направленные на формирование компетенций, представленных в компетентностной модели современного наставника); *методологический* (подходы, принципы); *содержательный* (модели формальной, неформальной и информальной профессионально-производственной подготовки); *организационно-процессуальный* (педагогические механизмы, организационно-педагогические условия, учебно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников) и *результативный* компоненты (критерии и показатели уровней сформированности общекультурных (корпоративные, коммуникативные,

исследовательские, управленческие, иноязычные) и специальных (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции) компетенций наставников).

Данная концепция позволяет организовать процесс подготовки наставников в системе корпоративного образования, направленный на непрерывное и систематическое совершенствование их профессиональных (производственно-технологические, проектно-технические и другие компетенции в соответствии с занимаемой должностью и специальностью), общекультурных (корпоративные, исследовательские, коммуникативные, управленческие и иноязычные) и специальных компетенций (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции) для сознательного и ответственного управления как своими изменениями в профессиональном развитии, так и решения психолого-педагогических и организационно-методических задач корпоративного обучения стажеров, обеспечивая, тем самым, информационную конфиденциальность, экономическую эффективность, конкурентоспособность предприятий, а также преимущество их наставнического корпуса.

При обосновании принципов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в исследовании были установлены следующие *закономерности* развития данного процесса:

- эффективность процесса корпоративной подготовки наставников обеспечивается при единстве двух видов деятельности специалиста предприятия – профессиональной и наставнической. Данная закономерность позволяет определить содержание *принципа интеграции производственной и педагогической деятельности*, позволяющего оптимизировать процесс приобретения наставниками не только профессиональных, но и межпрофессиональных компетенций, способствующих передаче профессионального опыта молодым кадрам и аккумуляции коллективного знания предприятия;

- преемственность корпоративной подготовки наставников достигается в условиях образовательно-производственного пространства предприятия, способствующего сохранению преемственности института наставничества, толерантности и открытости к новым идеям и видам наставнической деятельности в условиях современного производства. *Принцип традиционности и инновационности*, вытекающий из данной закономерности, предполагает, с одной стороны, опору на уже устоявшиеся традиционные идеи, концепции и сложившийся опыт корпоративной подготовки наставников, а с другой – постоянное обновление ее содержания и технологий в соответствии с последними разработками инженерной педагогики;

- целостность данного процесса обеспечивается единством его организационных, учебно-методических и психолого-педагогических компонент. Данная закономерность определяет смысловое содержание *принципа структурно-функционального единства*, предполагающего взаимосвязь и взаимообусловленность всех компонент процесса корпоративного обучения;

- продуктивность корпоративной подготовки наставников обеспечивается взаимодействием учреждений профессионального образования, научно-исследовательских институтов и предприятий. Данная закономерность позволяет сформулировать *принцип опережающей подготовки*, предполагающий взаимодействие учебных заведений профессионального образования, предприятий и научно-исследовательских институтов, способствующее опережающему формированию необходимых компетенций для эффективного осуществления наставнической деятельности у студентов и молодых кадров предприятия;

- результативность данного процесса обеспечивается интеграцией профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников. Вытекающий из данной закономерности *принцип профессиональной диверсификации*, предполагает единство профессионально-производственной и психолого-педагогической подготовки наставников, предоставляющее им возможность выбора дополнительной сферы

профессиональной деятельности и совмещения ее с основной (специалист в области инженерной педагогики, исследователь, преподаватель и т.д.), что является действенным механизмом стимулирования их подготовки к осуществлению наставнической деятельности;

- целостность данного процесса достигается при межпрофессиональном взаимодействии субъектов корпоративного обучения для коллективного принятия решений и обеспечения корпоративного знания предприятия. Данная закономерность определяет новое смысловое содержание *принципа комплементарного взаимодействия*, предполагающего взаимообмен субъектов корпоративной подготовки их интеллектуальными потенциальными возможностями, приводящий к профессиональному росту как стажеров, так и наставников.

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

В ходе исследования выявлено, что молодые работники современных предприятий нуждаются в профессиональной консультации не только своего наставника, но и в консультации специалистов разных профилей, в связи с чем, в исследовании представлен механизм системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров, согласно которому общая типологизация современного наставничества *по содержанию деятельности*, выделяющая корпоративное, квалификационное и социальное наставничество, дополнена комплементарным наставничеством, представляющим собой дополняющее межпрофессиональное сотрудничество молодых работников и

наставников. По временным характеристикам в исследовании выделены: эпизодическое, предполагающее фрагментарное наставничество в связи с внедрением в практику предприятия новых техник и технологий; периодическое, предполагающее дискретный характер осуществления наставничества в связи с периодическим введением сотрудников предприятия в новую должность; систематическое, предполагающее постоянный характер обновления интеллектуальной базы кадрового состава предприятий в связи с нарастающей информационной составляющей. Данные виды наставничества осуществляются в таких формах, как: прямое и опосредованное; индивидуальное и групповое; открытое и скрытое; коллективно-индивидуальное и коллективно-групповое наставничество. В рамках коллективно-группового наставничества в исследовании выделены такие формы как коллективно-групповое узкопрофессиональное и коллективно-групповое и межпрофессиональное наставничество.

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

В сравнении с отечественным опытом наставническая деятельность в зарубежной практике корпоративного обучения тесно связана с использованием технологий, направленных не только на передачу профессионального опыта молодым специалистам, совершенствование их профессиональных компетенций,

но и на выявление и развитие их потенциала, к которым относятся следующие: «менторинг», «коучинг», e-coaching, «тьюторинг», «шэдоунг» и «супервизия».

Для конструктивного использования зарубежного опыта корпоративной подготовки как молодых кадров, так и наставников в отечественной практике корпоративного обучения в исследовании выявлены следующие условия: нормативно-правовое и научно-методическое обеспечение наставнической деятельности; консолидация интересов субъектов корпоративной подготовки при решении общих и частных задач компании; создание единого образовательно-производственного пространства предприятия; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения; расширение возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения; управление системой мотивации наставнического корпуса; совершенствование института наставничества. Выявленные условия могут быть использованы в качестве ориентира при разработке механизмов и алгоритмов конструктивной экстраполяции элементов зарубежного опыта в отечественную систему корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности, сохраняя лучшие ее традиции.

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

Внедрение разработанной в исследовании структурно-функциональной модели корпоративной подготовки специалистов технического профиля к эффективному осуществлению наставнической деятельности, предполагало проведение следующих этапов экспериментальной работы:

- осуществление диагностики исходного уровня сформированности управленческих, корпоративных, коммуникативных, исследовательских, психолого-педагогических компетенций специалистов, будущих наставников, проходивших профессионально-производственную подготовку на предприятии,

включающую формальные, неформальные и информальные ее виды;

- разработка дополнительных мер по формированию компетенций аутсайдеров (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции) у будущих и действующих наставников: научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки будущих и действующих наставников; вовлечение студентов технического вуза в роли тьюторов в процесс внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия с целью совершенствования у них корпоративных, исследовательских, коммуникативных, управленческих, иноязычных и формирования психолого-педагогических компетенций;

- сравнение уровней сформированности компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности у трех групп: 1 группа (контрольная группа 1) - наставники, не проходившие повышение квалификации по курсу «Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника»; 2 группа (контрольная группа 2) – наставники, прошедшие повышение квалификации по разработанному курсу; 3 группа (экспериментальная) - наставники из числа бывших студентов-тьюторов, впоследствии прошедших указанный курс.

Результаты проведенной диагностики позволили сделать вывод о том, что компетенции, необходимые для эффективного осуществления наставнической деятельности, формируются не в полной мере в рамках только корпоративной подготовки специалистов предприятия – наставников, так как изначально в ФГОС высшего технического образования не заложена психолого-педагогическая компонента, что в дальнейшем затрудняет компетентное осуществление наставнической деятельности специалистами технического профиля на предприятиях.

Прохождение курсов молодого специалиста (6 месяцев), которые являются обязательным условием вхождения в профессию на этапе социально-профессиональной адаптации молодых кадров предприятия; корпоративное обучение в Школе управления производством, направленное на подготовку

молодых работников предприятия к участию в процессах управления производством; участие в Совете молодых специалистов предприятия, предполагающем организацию и координацию производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодых кадров, а также прохождение различных курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки позволили молодым кадрам достоверно ( $\chi^2_{\text{крит.}} = 5,9$ ) повысить уровень сформированности компетенций общекультурного блока разработанной компетентностной модели современного наставника. Однако уровни сформированности психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций оказались низкими, что потребовало разработки и внедрения научно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников.

Разработанное научно-методическое обеспечение корпоративной подготовки наставников представлено следующими уровнями: *научно-теоретическим*, основанном на ведущих идеях и положениях концепции корпоративной подготовки наставников, *содержательным*, предполагающим отбор и структурирование содержания обучения на основе принципов интеграции, модульности, концентризма, проблемности, комплексности и *методическим*, включающим в себя комплексное учебно-методическое обеспечение содержания обучения, направленного на эффективное формирование психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций специалистов предприятий, необходимых им для компетентного осуществления наставнической деятельности.

Данные, приведенные по результатам внедрения научно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников, свидетельствуют о достоверном повышении уровней сформированности их психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций.

В процессе опытно-экспериментальной работы автором также была внедрена технология опережающего формирования компетенций будущих специалистов технического профиля для эффективного осуществления

наставнической деятельности в интегрированной системе «образование-производство», предполагающая раннее вхождение студентов ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт» в наставническую деятельность через их участие в роли тьюторов и модераторов форумов при организации практических занятий в процессе внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия, что способствовало поэтапному и систематическому формированию их психолого-педагогической компетенции. Такое рефлексивно-диалогическое взаимодействие студентов, преподавателей и представителей предприятия способствовало самореализации и определению карьерной траектории студентов, аккумуляции культурных норм предприятия, формированию у студентов корпоративной, исследовательской, коммуникативной, иноязычной и психолого-педагогической компетенций, необходимых им в будущем для осуществления наставнической деятельности.

Выявленные критерии (мотивационный, когнитивный, деятельностный) и разработанные в исследовании их показатели, позволяющие диагностировать уровни сформированности компетенций наставников, легли в основу разработки комплекса критериев отбора специалистов предприятия в Совет наставников, включающего в себя: на нормативном (критерии возраста, стажа работы на предприятии, уровня квалификации (разряда), представленные в Положении о наставничестве данного предприятия), на содержательном (критерии и показатели уровней сформированности компетенций наставников, отражающие требования компетентностной модели современного наставника), на деятельностном уровнях (критерии и показатели профессиональных достижений подшефного, заданные требованиями предприятия и отраженные в Положении о наставничестве).

Разработанные в исследовании методические рекомендации для *наставников* (проведение ознакомительной беседы со стажером о его предпочтениях, способностях и достижениях, о его специальности, о возможностях и целесообразности внедрения результатов его ВКР на предприятии; изучение его индивидуально-психологических особенностей;

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

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

С учетом полученных результатов данного исследования можно выделить ряд научных проблем и перспективных направлений, требующих дальнейшего рассмотрения: углубление и расширение некоторых положений, изложенных в исследовании, связанных с формированием и накоплением психолого-педагогического потенциала наставничества; исследование вопросов, связанных с диверсификацией корпоративной подготовки наставников в связи с интенсивно меняющимися производственными реалиями; разработка организационных, содержательных, технологических и методических аспектов осуществления электронного наставничества для обеспечения масштабности корпоративного обучения как стажеров, так и наставников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллина О.Л. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования: для педагогических специальностей высших учебных заведений. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О.Л. Абдуллина. – М.: Просвещение, 1989. – 139 с.
2. Абульханова К.А. Проблема индивидуальности в психологии. Психология индивидуальности: новые модели и концепции: Коллективная монография [Текст] / К.А. Абульханова / под ред. Е.Б. Старовойтенко, В.Д. Шадрикова. М.: МПСИ, 2009.
3. Агапова Г.Г. Профессионально-педагогическая подготовка учителя в США (исследование состояния и тенденции развития): автореф. дис. ... к.п.н. [Текст] / Г.Г. Агапова. – М., 1973. – 24 с.
4. Ажикин Г.И. Исследование процесса формирования самоконтроля у учащихся профтехучилищ в производственном обучении: автореф. дисс ... к.п.н. [Текст] / Г.И. Ажикин. – М., 1969. – 38 с.
5. Амирова Л.А. Развитие профессиональной мобильности педагога в системе дополнительного образования: автореф. ... д.п.н.: 13.00.08 [Текст] / Л.А. Амирова. – Уфа, 2009. – 44 с.
6. Ананьев Б.Г. Интеллектуальное развитие взрослых людей как характеристика обучаемости (к постановке вопроса) [Текст] / Б.Г. Ананьев // Советская педагогика. – 1969, № 10. – С. 48 – 57.
7. Андриющенко Е.В. Акмеологический подход в образовании / Е.В. Андриющенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://ipk74.ru/virtualcab/professional/pedagogicheskaya-masterskaya/akmeologicheskij-podhod-v-obrazovanii>
8. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. дисс.... к.п.н. [Текст] / С.Г. Антипин. – Нижний Новгород, 2011. – 24 с.
9. Антонова А.В. Информационная технология как составляющая высшего уровня образования [Текст] / А.В. Антонова // Международный

журнал экспериментального образования. - 2010, №1.

10. Арбузова Л.В. Подготовка специалистов, не имеющих педагогического образования, к преподавательской деятельности средствами повышения квалификации (на примере внутрифирменных образовательных подразделений): дисс. ... к.п.н. [Текст] / Л.В. Арбузова. – Новосибирск, 2007. – 227 с.

11. Асадуллин Р.М. Формирование личности учителя как субъекта педагогической деятельности: дисс. ... д.п.н.: 13.00.08 [Текст] / Р.М. Асадуллин. – М., 2000. – 389 с.

12. Ахиезер А.С. Культура и социальные отношения [Текст] / А.С. Ахиезер // Перестройка общественных отношений и противоречия в культуре. — М., 1989.

13. Ахметова Г.Г. Корпоративное профессиональное образование как средство подготовки квалифицированного специалиста в системе образования [Текст] / Г.Г. Ахметова, Е.А. Жукова // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2011. – С. 38 – 40.

14. Ашмарин И.И. Человеческий потенциал России: Монография [Текст] / И.И. Ашмарин. – 2000.

15. Бабаян А.В. Теории нравственного воспитания в отечественной педагогике II половины XIX - начала XX вв.: дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 [Текст] / А.В. Бабаян. – Майкоп, 2006. - 420 с.

16. Багдасарян А.А. Система развивающего взаимодействия «учитель-наставник-студент» как фактор профессионального становления будущего учителя: дис. ... к.п.н.: 13.00.08 [Текст] / А.А. Багдасарян. – Сочи, 2006. – 250 с.

17. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

18. Бариева Д. Производство: внедрение системы наставничества

[Электронный ресурс] / Д. Бариева // Справочник по управлению персоналом, № 7. – 2011. – Режим доступа: [http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase\\_id=296196](http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase_id=296196)

19. Батаршев А.В. Диагностика способности к общению [Текст] / А.В. Батаршев. - СПб. [и др.] : Питер, 2006. – 175 с.

20. Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе [Текст] / А.С. Батышев. – М.: Высшая школа, 1985. – 272 с.

21. Батышев С.Я Производственная педагогика [Текст] / С.Я. Батышев. - М: Машиностроение, 1985. - 672 с.

22. Батышев С.Я. Методология прогнозирования профессионального образования [Текст] / С.Я. Батышев // Профтехобразование России. Итоги XX века и прогнозы. В 2 т. / под науч. ред. И. П. Смирнова. - М., 1999. - Т. 1. - С. 391-401.

23. Бахвалова М. Новые знания от собственных сотрудников. «Секрет фирмы», 2005: [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <http://www.diplom.krsk.info/index.htm>

24. Бевз Е.В. Наставничество как условие профессиональной подготовки бакалавров педагогического образования [Текст] / Е.В. Бевз // Среднее профессиональное образование. - № 9, 2011. – С. 8 – 10.

25. Бедерханова В.П. Личностно профессиональная позиция в контексте становления гуманистической реальности в образовании [Текст] / В.П. Бедерханова // В поисках гуманистической реальности: сб. науч. трудов. – Краснодар: Кубан. гос. ун-т, 2007. - 382 с.

26. Беляева А.П. Дидактические принципы профессиональной подготовки в профтехучилищах [Текст] / А.П. Беляева. – М.: Высшая школа, 1991. – 208 с.

27. Беляева А.П. Интегративно-модульная педагогическая система профессионального образования [Текст] / А.П. Беляева. – СПб., 1996. – 226 с.

28. Беляева А.П. Об источниках и методах отбора содержания образования [Текст] / А.П. Беляева, А.А. Крылова // Вопросы методологии

исследования содержания профессиональной подготовки рабочих в средних профтехучилищах: сб. науч. тр. – Л., 1975. – Вып. 18. – С. 36 – 71.

29. Беляева А.П. Развитие системы профессионального образования [Текст] / А.П. Беляева // Педагогика. – 2001. – № 8. – С. 3-8.

30. Бенин В.Л. Понятие «образовательная безопасность» и его ценностная составляющая [Текст] / В.Л. Бенин, Е.Д. Жукова // Понятийный аппарат педагогики и образования. Вып.6. – Екатеринбург: Изд-во СВ-96, 2010. – С.174-183.

31. Бердыклычева Н.М. Наставничество фактор повышения трудовой и общественной активности рабочей молодежи: дисс. ... к.филос.н. [Текст] / Н.М. Бердыклычева. - М.: 1978. - 173 л.

32. Бим-Бад Б.М. Путь к спасению: педагогическая антропология Иммануила Канта сегодня [Текст] / Б.М. Бим-Бад. - М.: Изд-во Рос. открытого ун-та, 1994.

33. Бобриков В.Н. Система подготовки инженера в условиях непрерывного технического образования: дис. ... д. пед. н. [Текст] / В.Н. Бобриков. – Кемерово, 2003. – 390 с.

34. Богачев О.А. Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии: дисс. ... к.п.н. [Текст] / О.А. Богачев. – М., 2011. – 226 с.

35. Большакова Г.К. США: роль корпораций и государства в подготовке кадров [Текст] / Г.К. Большакова. - М.: Наука, 1987.

36. Большой словарь иностранных слов: М.: - ЮВННС,1999. - 784 с.

37. Борисенков В.П. Поликультурное образовательное пространство России: история, теория, основы проектирования: монография / В.П.Борисенков, О.В.Гукаленко, А.Я. Данилюк; ред. И. Д. Святская; РАО, Междунар. славянская акад. образования. - Москва ; Ростов-на-Дону : РГПУ, 2004. - 576 с.

38. Бродский С.Ф. Внедрение новых технологических средств обучения и методик в учебном процессе подготовки рабочих [Текст] / С.Ф. Бродский //

Нефтяное хозяйство. – № 9, 2006. - С. 143.

39. Бродский С.Ф. Производственное обучение персонала в условиях внутрифирменного образования [Текст] / С.Ф. Бродский. – Альметьевск: изд-во ОАО «Татнефть», 2003.

40. Буданов В. Г. Синергетика, междисциплинарное моделирование и практическая философия [Текст] / В.Г. Буданов // Философия в современном мире / под ред. В.И. Маркина, В.Д. Волкогоновой, В.А. Яковлева. М.: Полиграф-Информ, 2009. С.162-176.

41. Вайсбург А.А. Организация профориентационной работы школы, ПТУ, предприятия: пособие для учителя [Текст] / А.А. Вайсбург / под ред. М.И. Махмутов. М.: Просвещение, 1986. - 128 с.

42. Василькова Т.А. Основы андрагогики: учебное пособие [Текст] / Т.А. Василькова. – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.

43. Вебер М. Исследования по методологии наук [Текст] / М. Вебер — М.: ИНИОН, 1980.

44. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход [Текст] / А.А. Вербицкий. – М., 1991. – 207 с.

45. Вершловский С. Г., Вайсбург А.А., Ходаков А.И. Организация учебы наставников в трудовом коллективе [Текст] / С. Г. Вершловский, А.А. Вайсбург, А.И. Ходаков ; [ред. М. И. Корнилова]. - М. : Профиздат, 1987. - 176 с.

46. Вершловский С.Г. Непрерывное образование: историко-теоретический анализ феномена: монография [Текст] / С.Г. Вершловский. – СПб.: СПб АППО, 2008. – 155 с.

47. Виноградов Б.А. Научная, научно-техническая и инновационная политика в системе образования Российской Федерации [Текст] / Б.А. Виноградов // Экономика образования. – 2001. – № 4. – С.7-20.

48. 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.

49. Волов В.Т. Инновационные принципы системы образования [Текст] / В.Т. Волов // Педагогика. – 2007. - № 7, С. 108 – 114.

50. Вязина К.Я. Формы и методы активного обучения: Методические рекомендации [Текст] / К.Я. Вязина, С.М. Маркова. – Тула: Тульский ордена трудового красного знамени политехнический институт ФПК преподавателей средних специальных заведений. – 1988. - 20 с.

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

52. Гайсина Г.И. Культурологический подход в теории и практике педагогического образования: дисс. ... д.п.н.: 13.00.08 [Текст] / Г.И. Гайсина. – 2002, М. – 366 с.

53. Гапонцева М.Г. Эволюция структуры содержания образования: монография [Текст] / М.Г. Гапонцева, В.А. Федоров, В.Л. Гапонцев. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. — 155 с.

54. Гапонцева М.Г. Синергетика в педагогике: целесообразность переноса [Текст] / М.Г. Гапонцев, В.Л. Гапонцев // Образование и наука. – 2008.

55. Гачев Г.Д. Книга удивлений или естествознание глазами гуманитария, или Образы в науке [Текст] / Г.Д. Гачев. – М.: Педагогика, 1991. – 272 с.

56. Гаязов А.С. Образование и образованность гражданина в современном мире [Текст] / А.С. Гаязов. – М.: Наука, 2003. – 256 с.

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

58. Гершунский Б.С. Образовательно-педагогическая прогностика. Теория, методология, практика [Текст] / Б.С. Гершунский. – М.: Наука, 2003. – 768 с.

59. Гершунский Б.С. Прогнозирование содержания обучения в

техникумах: учебно-методическое пособие [Текст] / Б.С. Гершунский. – М.: Высшая школа, 1980. – 144 с.

60. Гершунский Б.С. Прогнозные методы в педагогике [Текст] / Б.С. Гершунский. – Киев, 1974.

61. Гессен С.И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию [Текст] / С.И. Гессен. - М.: «Школа – Пресс», 1995

62. Гильмеева Р.Х. Формирование профессионально-значимых личностных качеств будущего специалиста в процессе гуманитарной подготовки [Текст] / Р.Х. Гильмеева // Профессиональное образование в России и за рубежом. – № 1 (3), 2011. – С. 29 – 34.

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

64. Глазачев С.Н. Теоретические основы формирования экологической культуры учителя [Текст] / С.Н. Глазачев: дисс. ... д.п.н. в форме научного доклада: 13.00.08, М. - 1998.

65. Голощекина Л.П. Модульная технология обучения [Текст] / Л.П. Голощекина. – Спб., 1993.

66. Голощекина Л.П. Модульный принцип организации производственного обучения учащихся для работы на предприятиях в условиях экономической реформы: сборник научных трудов [Текст] / Л.П. Голощекина. Л.: НИИпрофтехобразования. – 1990.

67. Гольшев И.Г. Проектно-целевой подход к управлению интеграцией региональных рынков труда и образовательных услуг в сфере высшего образования: Монография [Текст] / И.Г. Гольшев. – Чебоксары: Новое время, 2010. – 196 с.

68. Горб И.Г. Концептуальный подход к определению теоретических и методологических основ научно-педагогического исследования [Текст] / И.Г. Горб // Образование и наука. – 2007. - 1 (43), С. 26 – 34.

69. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования

взрослых [Текст] / М.Т. Громкова. - М.: ЮНИТИ, 2005. – 495с.

70. Давыдов А. Ценностные ориентиры и приоритеты в трансформирующемся мире [Электронный ресурс] / А.Давыдов. – М.: Институт социологии РАН, 2010. – 215 с. URL: <http://www.isras.ru/publ.html?id=1807>.

71. Данилов А.М. Математическое и компьютерное моделирование сложных систем: Учебное пособие [Текст] / А.М. Данилов, И.А. Гарькина, Э.Р. Домке. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 296 с.

72. Денисов Д.С. Подготовка квалифицированных кадров для инновационной экономики на базе корпоративных университетов: автореф. ... дисс. к.э.н.: 08.00.05 [Текст] / Д.С. Денисов. – Саратов, 2011. – 23 с.

73. Дорофеев А. О подготовке инженеров: бикорпоративная компонента [Текст] / А. Дорофеев, А. Лукьяшенко // Об образовании в России. – 2000. – № 1.

74. Дорожкин Е.М. Дополнительное профессиональное образование специалистов лесного профиля: методология, теория, практика : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08 / Евгений Михайлович Дорожкин ; науч. рук. Г. М. Романцев ; Рос. гос. проф. - пед. ун-т. - Екатеринбург, 2006. - 250 с.

75. Думченко Н.И. Содержание подготовки квалифицированных рабочих кадров [Текст] / Н.И. Думченко. – М.: Высшая школа, 1983.

76. Дьячков Ю.А. Корпоративная профессиональная подготовка студентов ссуз в условиях предприятия: автореф. дисс. ... к.п.н.: 13.00.01 [Текст] / Ю.А. Дьячков. – Казань, 2010. – 20 с.

77. Емекеев А.А. Альметьевский нефтяной: итоги и перспективы [Текст] / А.А. Емекеев // Высшее образование в России. – 2005. – № 2. – С. 48-51.

78. Ермоленко В.А. Методологические основания прогнозирования развития образовательных программ: модели и инструментарий [Текст] / В.А. Ермоленко. – М., 2008.

79. Жеребцов С.М. Партийное руководство наставничества на предприятиях черной металлургии Урала в годы девятой и десятой пятилеток

(1971-1980): автореф. дис. ... к.и.н.: 07.00.01 [Текст] / С.М. Жеребцов. – Челябинск, 1989. - 23 с.

80. Жуковская З.Д. Методологические основы и технологии разработки и функционирования комплексной системы контроля качества подготовки специалистов в вузе: дис. ... д.п.н.: 13.00.01 [Текст] / З.Д. Жуковская. - СПб., 1994. – 380 с.

81. Жураковский В.М. Высшее техническое образование в России: история, состояние, проблемы развития [Текст] / В.М. Жураковский, В.М. Приходько, М.П. Вражнова. – М.: Издательский дом Русанова, 1997. – 200 с.

82. Журбенко Л.Н. Дидактическая система гибкой многопрофильной подготовки в технологическом университете: дисс. ... д.п.н. [Текст] / Л.Н. Журбенко. – Казань, 2000.

83. Загвязинский В.И. Внутрипредметная интеграция педагогического знания [Текст] / В.И. Загвязинский // Советская педагогика. – 1984. – № 12. – С. 45-50.

84. Загвязинский В.И. Интегративные процессы в советской педагогике и развитие теории коммунистического воспитания [Текст] / В.И. Загвязинский // Методологические проблемы развития советской педагогики в условиях осуществления реформы школы: тез. док. на XI сессии Всесоюзного семинара по методол. и теорет. пробл. педагогики / общ. ред. Н.Д. Никандров, Г.В. Воробьев. – М.: Изд-во АПН СССР, 1984. – С. 69-72.

85. Загвязинский В.И. Опосредованное влияние методологии на практику [Текст] / В.И. Загвязинский // Советская педагогика. – 1990. – № 3. – С. 65-67.

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

87. Замолоцких Е.Г. Семья и школа - социальные партнеры (исторический аспект) [Текст] / Е.Г. Замолоцких // Вестник Московского

государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. - 2010, № 1. - С.5-13.

88. Зарубина Н.Н. Этика служения и этика ответственности в культуре русского предпринимательства [Текст] / Н.Н. Зарубина // Общественные науки и современность. - 2004. - № 1, С. 96-105.

89. Захаржевская Е.Э. Проектирование технологии организации непрерывной профессиональной подготовки специалиста в условиях многоуровневого образовательного комплекса: дис. ... канд. пед. Наук [Текст] / Е.Э. Захаржевская. – Тамбов, 2003. – 282 с.

90. Збаровский В.С. Андрагогика; поиски, находки, практика и мнения: учебное пособие [Текст] / В.С. Збаровский, Г.А. Рудик. - СПб: Всероссийский ин-т повышения квалификации инженерно-педагогических работников и специалистов профтехобразования, 1994.

91. Зборовский Г.Е. Образование: от XX к XXI веку [Текст] / Г.Е. Зборовский. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000. – 300 с.

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

93. Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования: Учебное пособие [Текст] / Э.Ф. Зеер. - М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2003. - 480 с.

94. Зерубавель Я. Динамика коллективной памяти [Текст] / Я. Зерубавель // Империя и нация в зеркале исторической памяти: Сб. ст. М.: Новое издательство, 2011.

95. Зими́на Е.Ю. Типологические модели внутрифирменного профессионального образования: управленческий аспект: автореф. дисс. ... к.с.н.: 22.00.08 [Текст] / Е.Ю. Зими́на. - Новосибирск. - 2009, 24 с.

96. Зимняя И.А. Концепция воспитания в вузах [Текст] / И.А. Зимняя. – СПб., 2001. – 125 с.

97. Зимняя И.А. Педагогическая психология [Текст] / И.А. Зимняя. – М.:

Логос, 2002. – 384 с.

98. Змеев С.И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых [Текст] / С.И. Змеев. - М: ПЕР СЭ, 2003.- 206 с.

99. Зязюн И.А. Основы педагогического мастерства: учебное пособие для педагогических специальностей вузов [Текст] / И.А. Зязюн [и др.] : под ред И.А. Зязюна.- М.: Просвещение, 1989. - 301 с.

100. Ибрагимов Г.И. Инновационные технологии обучения в условиях реализации компетентностного подхода [Текст] / Г.И. Ибрагимов // Инновации в образовании. – 2011. - № 4. – С. 4-15.

101. Иванов В.Г. Методологические и методические основы профессионально-педагогической подготовки преподавателя высшей технической школы: Коллективная монография [Текст] / А.А. Кирсанов, В.Г. Иванов, Л.И. Гурье, И.Я. Курамшин, М.Г. Рогов. - Казань: КГТУ, 1997.

102. Иванов Ю.И. Последипломное образование управленческих кадров в современных условиях [Текст] / Ю. И. Иванов. - М.: Луч, 1993. - 256 с.

103. Иванова И.И. Патриотическое движение наставничества и его роль в формировании у молодежи коммунистического отношения к труду: дисс. ... к.и.н. [Текст] / И.И. Иванова. – М.: 1980. - 188 с.

104. Измаилов А.Е. Педагогические основы повышения эффективности воспитательных функций наставников: автореф. дисс. ... к.п.н.: 13.00.01 [Текст] / А.Е. Измаилов. – Алма-Ата, 1989.

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

106. Иконникова С.Н. Молодежь. Социологический и социально-психологический анализ [Текст] / С.Н. Иконникова .- Л.: Изд. Ленинград. ун-та. - 1974, 166 с.

107. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / В.Л. Иноземцев. - Москва: Логос. - 2000. - 304 с

108. Ищенко В. Интеграция образования, науки, производства. Опыт практического решения [Текст] / В. Ищенко, З. Сазонова // Высшее образование в России. – 2006. - № 10, С. 23 – 31.

109. Кадырова Х.Р. Корпоративное профессиональное образование в контексте интеграции науки, образования и производства [Текст] / Х.Р. Кадырова // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2001. – С. 29 – 31.

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

111. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний [Текст] / С.О. Календжян. - М.: Дело, 2003. - 315с.

112. Караман Е.В. Институционализация корпоративного образования в современной России: автореф. дисс. ... к.социол.: 22.00.04 [Текст] / Е.В. Караман. – Екатеринбург, 2009. - 23 с.

113. Карелин А.А. Психологические тесты [Текст] / А.А. Карелин. – 1 Том. – М.: ВЛАДОС, 2002. – 312 с.

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

115. Карпов А.В. Основы организационного консультирования: Учебное пособие [Текст] / А.В. Карпов, И.М. Скитяева. Ярославль, 2003. - 3 п.л.

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

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

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

414 с.

119. Кирилин А.В. Постатейный комментарий к закону РФ от 10 июля 1992 г. № 3266-1 «Об образовании» [Текст] / А.В. Кирилин. – М. – 108 с.

120. Кирсанов А.А. Методологические и методические основы профессионально-педагогической подготовки преподавателя высшей технической школы: Коллективная монография [Текст] / А.А. Кирсанов, В.Г. Иванов, Л.И. Гурье, И.Я. Курамшин, М.Г. Рогов. - Казань: КГТУ, 1997.

121. Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели. Анализ зарубежного опыта [Текст] / М.В. Кларин. - М.: Наука, 1997. - 223 с.

122. Ключарев Г.А. Корпоративное образование: альтернатива государственным программам в сфере дополнительного образования [Текст] / Г.А. Ключарев, Е.И. Пахомова // Непрерывное образование в политическом и экономическом контекстах. - М.: ИС РАН, 2008, С. 134-160.

123. Князева Е.Н. Одиссея научного разума. Синергетическое видение научного прогресса [Текст] / Е.Н. Князева. - М.: ИФ РАН, 1995. - 228 с.

124. Константинова В.В. Методика оптимизации структуры и содержания дополнительного профессионального образования на внутрифирменном уровне: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 [Текст] / В.В. Константинова. – Воронеж, 2005. – 129 с.

125. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020. Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/>.

126. Королева Н.А. Философский анализ корпорации как субъекта социальной деятельности: автореф. дисс. ... к.философ.наук: 09.00.11 [Текст] / Н.А. Королева. – Краснодар, 2004. – 23 с.

127. Коротков А.М. Основные направления учебной деятельности в компьютерной среде [Текст] / А.М. Коротков // Наука и школа. – 2003. – № 6. – С. 42 - 46.

128. Коротяев Б.И. Педагогика как совокупность теорий: учебное пособие для факультетов повышения квалификации по подготовке и

повышению квалификации организаторов народного образования [Текст] / Б.И. Коротяев. - М.: Просвещение, 1986. - 208с.

129. Коротяев Б.И. Учение - процесс творческий; книга для учителя [Текст] / Б.И. Коротяев. - М.: «Просвещение», 1989. – 158 с.

130. Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике [Текст]. М.: Ассоциация менеджеров России, 2002. - С. 8.

131. Корпоративный университет «Северсталь» [Текст]. — Череповец: ОАО «Северсталь», 2006. — 18 с.

132. Корчагин Е.А. Особенности корпоративного образования в строительстве [Текст] / Е.А. Корчагин, Р.С. Сафин // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2011. – С. 70 - 75.

133. Кравченко С.А. Переоткрытие человеческого капитала в сложном обществе [Текст] / С.А. Кравченко // Вестник МГИМО-Университета. - 2013. - № 3 (30), С. 129-131.

134. Краевский В.В. Научное исследование в педагогике и современность [Текст] / В.В. Краевский // Педагогика. – 2005. – № 2. – С. 13-20.

135. Крамаренко С.И. Рабочая книга наставника : практическое пособие [Текст] / С.И.Крамаренко, И.Г.Столяр, В.С.Языкова и др. М. : Профиздат, 1981. - 175 с. -

136. Красило Д.А. Ориентирующий образ наставника в процессе реального самоопределения: Период вхождения во взрослость: дис. ... канд. психол. наук. – М., 2005. – 216 с.

137. Колесниченко К.В. Профессионально важные качества личности наставника молодых специалистов: на примере педагогической деятельности: автореферат дис. ... к.психол.н.: 19.00.03 [Текст] / К.В. Колесниченко. – СПб., 2013. - 24 с.

138. Круглова И.В. Наставничество как условие профессионального

становления молодого учителя: дис. ... к.п.н: 13.00.08 [Текст] / И.В. Круглова. – М., 2007. - 178 с.

139. Кубрушко П.Ф. Технология модульного обучения. Учебно-практическое пособие [Текст] / П.Ф. Кубрушко, Д.Е. Назаров. – М.: МГАУ, 2001. – 60 с.

140. Кузнецов В.В. Корпоративное образование: учебное пособие для студ. высших учебных заведений [Текст] / В.В. Кузнецов. – Екатеринбург: Изд-во Росс. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. – 227 с.

141. Кузнецов В.Н. Национальная безопасность России 2013 года: научный доклад [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://kuznetsovvn.ru/library/books/natsional-naya-bezopasnost-rossii-2013-goda.html> Дата обращения 09.07.2013.

142. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения [Текст] / Н.В. Кузьмина. - М. Высшая школа, 1990. – 119 с.

143. Кузьмина Н.В. Акмеология качества профессиональной деятельности специалиста [Текст] / Н.В. Кузьмина, С.Д. Пожарский, Л.Е. Паутов. – СПб., Коломна, Рязань, 2008. - С.76.

144. Кукуев А.И. Андрагогический подход в педагогике: автореф. дисс. ... д.п.н.: 13.00.01 [Текст] / А.И. Кукуев. – Ростов-на Дону, 2010. - 59 с.

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

146. Кулюткин Ю.Н. Моделирование педагогических ситуаций: Проблемы повышения качества и эффективности общепедагогической подготовки учителя [Текст] / Ю. Н. Кулюткин, Г. С. Сухобская, Я. И. Петров / Под ред. Ю. Н. Калюткина, Г. С. Сухобской.-М: Педагогика, 1981. - 120 с.

147. Куницына В.Н. Межличностное общение: Учебник для вузов [Текст] / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. - СПб.: Питер. - 2001. – С. 544.

148. Кустов Ю.В. Теоретические основы преемственности

профессиональной подготовки молодежи в профтехучилищах и технических вузах: автореф. дис. ... док. пед. наук [Текст] / Ю.В. Кустов. – Казань, 1999. – 551 с.

149. Кучеренко М.М. Молодое поколение рабочего класса. СССР: Процесс Нормирования и воспитания 1917-1979 гг. [Текст] / М.М. Кучеренко. – М. - 1979.

150. Лавущенко В.П. Избранное [Текст] / В.П. Лавущенко. – М.: НП «Закон и порядок», 2006. – 402 с.

151. Лавущенко В.П. Корпоративный университет. Новая система взаимоотношений предприятий и вузов при подготовке специалистов [Электронный ресурс] / В.П. Лавущенко. – Режим доступа: <http://lavushenko.ru/agni/login.htm>.

152. Лебедева Л.В. Наставничество как индивидуальная форма нравственного воспитания: дис... канд. филос. наук. - Тюмень, 1985.

153. Леванова Е.А. Компетентностный подход к проектированию последиplomного педагогического образования преподавателей колледжей [Текст] / Е.А. Леванова, М.Л. Субочева // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4; URL: [www.science-education.ru/110-10004](http://www.science-education.ru/110-10004) (дата обращения: 02.04.2014).

154. Левицкий Д. Эффективное наставничество [Электронный ресурс] / Д. Левицкий. – Режим доступа: <http://www.hr-academy.ru/hrarticle/effektivnoe-nastavnichestvo.html>

155. Легостаев И.И. Парадигмальный подход к системной методологии педагогики [Текст] / И.И. Легостаев // Вестник Нижневартковского государственного гуманитарного университета. - 2013, № 4.

156. Лейбович А.Н. Методика прогнозирования объектов и структуры подготовки кадров на региональном и муниципальном уровнях [Текст] / А.Н. Лейбович. – М.: Академия профессионального образования, 2000.

157. Леонтьев А.В. Концепция развития регионального рынка образовательных услуг [Текст] / А.В. Леонтьев, П.Н. Осипов. – Казань: ИПП

ПО РАО, 2006. – 33 с.

158. Леонтьев А.В. Организация работы ресурсного центра профессионального образования: монография [Текст] / А.В. Леонтьев, Р.А. Биккенин, П.Н. Осипов. – Казань: РИЦ Школа, 2006. – 184 с.

159. Леонтьев А.В. Формирование и развитие рабочих компетенций [Текст] / А.В. Леонтьев // Казанский педагогический журнал. – № 5, 6, 2011. – С. 94 – 101.

160. Леонтьев А.Н. Проблема деятельности в истории советской психологии [Текст] / А.Н. Леонтьев // Вопросы психологии. - 1986, № 4.

161. Лесохина Л.Н. Образование взрослых в общецивилизованном контексте [Текст] / Л.Н. Лесохина. – СПб, 1995.

162. Лига студентов РТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ec-univer.ru](http://www.ec-univer.ru).

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

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

165. Ломтева Т.Н. Андрагогика в контексте гуманистической образовательной парадигмы [Текст] / Т.Н. Ломтева. — Ставрополь: Изд-во СГУ, 2001. — 340 с.

166. Львова Ю.Л. Социально-педагогические проблемы развития общественной активности учителей [Текст] / Ю.Л. Львова. – М.: Изд-во МГУ, 1988.– 332 с.

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

168. Львович И.Я. Автоматизированные учебно-исследовательские системы [Текст] / И.Я. Львович, О.В. Родионов, В.И. Федянин. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 1999. - 195 с.

169. Львович И.Я. Вариационное моделирование и оптимизация проект-

ных решений [Текст] / И.Я. Львович. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 1997.

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

171. Маджуга А.Г. Управление качеством: учебное пособие [Текст] / А.Г. Маджуга, С.Д. Чуркин, Т.Д. Дубовицкая. - М.: Изд-во «Университетская книга», 2010. - 320 с.

172. Мангейм К. Диагноз нашего времени [Текст] / К. Мангейм. – М.: «АКАЛИС», 1994. – 171 с.

173. Маркова А.К. Психология профессионализма [Текст] / А.К. Маркова. – М., 1996. - 308 с.

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

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

176. Масалимова А.Р. Внутрифирменная подготовка специалистов технического профиля в интегрированной системе «наука – образование – производство» [Текст] / А.Р. Масалимова // *Alma-Mater*. – 2011. - № 12. – 0,5 п.л.

177. Масалимова А.Р. Закономерности и принципы внутрифирменного обучения специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства [Текст] / А.Р. Масалимова // *Alma-Mater*. – 2012. - № 6. – С. 78 – 82.

178. Масалимова А.Р. Зарубежные технологии корпоративного обучения: сущность и их значение для отечественной практики наставнической деятельности [Текст] / А.Р. Масалимова // *Казанский педагогический журнал*. – 2012. - № 4(94). – С. 171 – 178.

179. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников: закономерности, принципы и механизмы их реализации на практике [Текст] / А.Р. Масалимова // *Известия Волгоградского государственного*

педагогического университета. – 2013. – № 5(80). – С. 35 – 40 (0,5 п.л.).

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

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

182. Масалимова А.Р. Научно-педагогические основания к разработке региональной модели внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля для нефтяной промышленности [Текст] / А.Р. Масалимова // European Social Science Journal. – 2011. - № 7. – С. 258 – 265.

183. Масалимова А.Р. Принципы проектирования содержания психолого-педагогической подготовки наставников предприятия [Текст] / А.Р. Масалимова // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 9. – С. 108 – 111.

184. Масалимова А.Р. Становление и развитие наставнического движения на предприятиях России [Текст] / А.Р. Масалимова // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 10. – С. 98 – 101.

185. Масалимова А.Р. Сущность и содержание современной наставнической деятельности в корпоративном обучении молодых специалистов предприятия [Текст] / А.Р. Масалимова // Инновации в образовании. – 2012. – № 11. – С. 61 – 70.

186. Масалимова А.Р. Технология дистанционного внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов технического профиля [Текст] / А.Р. Масалимова // Дискуссия. – Екатеринбург. – 2012. - № 6 (24). – С. 140 – 144.

187. Масленникова В.Ш. Синергетика как новый методологический подход к воспитанию [Текст] / В.Ш. Масленникова, Ю.М. Фисин // Специалист. – № 6, 2010. – С. 29 – 35.

188. Матухин Е.Л. Проектирование системы взаимосвязи

профессионального образования с производством: Монография [Текст] / Е.Л. Матухин, Е.А. Корчагин, Р.С. Сафин. – Казань: КГАСУ, 2009. – 128 с.

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

190. Машукова Н.Д. Методические рекомендации по организации внутрифирменного обучения персонала [Текст] / Н.Д. Машукова. — Ярославль: ЯрИПК, 2000. - 78 с.

191. Медведев В.П. О роли акмеологии в современном профессиональном образовании [Текст] / В.П. Медведев // Фундаментальные исследования. – 15.05.2011 – С. 32-34.

192. Мельникова Н.В. Наставничество: метод обучения персонала [Электронный ресурс]. - Источник: УралБизнесОбразование.

193. Методический инструментарий по применению наставничества на гражданской службе. - М.: Министерство труда и социальной защиты, 2013. - 110 с.

194. Минин М.Г. Программы повышения квалификации и переподготовки в ТПУ вузовских менеджеров и преподавателей [Текст] / А.И.Чучалин, М.Г.Минин, И.А. Сафьянников // Alma Mater (Вестник высшей школы), 2008, №8. - С. 18-22.

195. Минзов А.С. Корпоративное образование в России: сущность и цели [Электронный ресурс] / А.С. Минзов. – Режим доступа: <http://minzov.ru/analytic/27.pdf>. Персональный сайт Minzov.ru

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

197. Мирошниченко В.А. Педагогика наставничества. беседы о воспитании молодого рабочего [Текст] / М.: Профиздат. - 1979.

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

199. Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций [Текст] / Н.Ю. Морозова // Среднее профессиональное образование.

- 2011. № 12, С. 16 – 18.

200. Мудрик А. В. Социальная педагогика: Учеб. для студ. пед. вузов / Под ред. В.А. Слостенина [Текст] / А.В. Мудрик. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Издательский центр «Академия», 2000. - 200 с.

201. Мустаева Ф.А. Основы социальной педагогики: учеб. для пед. вузов по специальности "Социальная педагогика" [Текст] / Ф.А. Мустаева; рец. Б.З. Вульф, В.А. Фокин, С.Н. Крыгина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва; Екатеринбург: Акад. проект: Деловая кн., 2002. - 415 с.

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

203. Мухаметзянова Г.В. Научно-образовательный комплекс как условие повышения качества подготовки специалистов в современных условиях [Текст] / Г.В. Мухаметзянова // Качество профессионального образования: проблемы управления, обеспечения и мониторинга: сб. докладов научно-практической конференции. – Казань: ИСПО РАО, 2002. – 226 с.

204. Мухаметзянова Г.В. Психолого-педагогические проблемы модернизации профессионального образования [Текст] / Г.В. Мухаметзянова // Профессиональная школа в период модернизации образования: Сборник Всероссийской научно-практической конференции. – 2009. – С. 3 – 6.

205. Мухаметзянова Ф.Ш. Инновационные принципы в подготовке педагогов профессионального обучения [Текст] / Ф.Ш. Мухаметзянова, Г.А. Шайхутдинова // Казанский педагогический журнал. – № 1 (91), 2012. – С. 25 – 35.

206. Мухина В.С. Пожизненно заключенные: мотивация к жизни // Развитие личности. - 2002. № 4. - С. 100 - 114.

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

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

209. Наставники рабочей молодёжи [Текст]. - М., 1974.
210. Наставничество: тенденция к возрождению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovetdirectorov.info/1275dekabr2011>
211. Некоторые проблемы организации и развития-наставничества [Текст]. - М., 1980.
212. Нечаев Н.Н. Психолого-педагогические основы формирования профессиональной деятельности [Текст] / Н.Н. Нечаев. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1988. - 167 с.
213. Никандров Н.Д. Проблема ценностей в российском обществе и цели воспитания [Текст] / Н.Д. Никандров // Школа. - 1999. - № 4. - С. 6.
214. Никитин Э.М. Повышение квалификации работников образования: состояние, проблемы, перспективы [Текст] / Э.М. Никитин, М.П. Пальянов. - Томск, ТОИПКРО, 1999. - 236 с.
215. Николаева Е.М. Теоретико-методологические и мировоззренческие основания синергетической концепции социализации [Текст] / Е.М. Николаева // Инновации в образовании. – 2008. - № 3, С. 57 – 65.
216. Новиков А.М. [Электронный ресурс] / А.М. Новиков. – Режим доступа: <http://www.anovikov.ra/artikle/restrukt.htm>.
217. Новиков А.М. Справочное пособие по обучению рабочих кадров на производстве [Текст] / М. А. Новиков, Г.А. Гречаник. - Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1975. - 288 с.
218. Новиков П.Н. Организация подготовки и дополнительного профессионального образования рабочих [Текст] / П.Н. Новиков, В.А. Малышева // Профессиональное образование. – 2003. – № 3. – С. 10 –11.
219. Новости образования в России [Текст] // Вестник высшей школы. – 2009. - № 11. – С. 3 – 9.
220. 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)
221. Ньюстром Д. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Д. Ньюстром, К.Дэвис. Режим доступа: <http://ru.scribd.com/doc/8775126/>

NoRestriction

222. Образование на протяжении всей жизни: модельная программа подготовки андрагогов: Аналитическая записка [Текст]. – Минск, 2011. – 110 с.

223. Обучение методам ускоренного обучения на рабочем месте с использованием принципов «Training Within Industry» (TWI) и (Job relations) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.orgresurs.ru](http://www.orgresurs.ru)

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

225. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка – 80 000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: ИТИ Технологии, 2007. – С. 943.

226. Онушкин В. Г. Образование взрослых: Междисциплинарный словарь терминологии [Текст] / В. Г. Онушкин, Е. И. Огарев. – СПб. - Воронеж, 1995.

227. 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)

228. Орехов В.Д. Особенности корпоративного обучения менеджеров [Текст] / В.Д. Орехов // Управление персоналом. - 2002. - № 5. - С.26-31.

229. Осипов П.Н. Примерная программа психолого-педагогической подготовки наставников в народных университетах [Текст] / П.Н. Осипов, Г.А. Неприимерова, А.В. Пивоваров. – Казань, 1978. – 32 с.

230. ОСТ 95 10586-2004 Стандарт отрасли. Профессиональное обучение персонала. Требования к квалификации инструктора профессионального обучения. Принят Министерством Российской Федерации по атомной энергии 06.01.2004 [Электронный отраслевой документооборот].

231. ОСТ 95 10587-2004 Стандарт отрасли. Профессиональное обучение персонала. Требования к программам подготовки и поддержания

квалификации инструктора профессионального обучения. Принят Министерством Российской Федерации по атомной энергии 06.01.2004 [Электронный отраслевой документооборот].

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

233. Павельциг Г. Интеграция – дифференциация – прогресс [Текст] / Г. Павельциг // Интегративные тенденции в современном мире и социальный прогресс / под ред. М.А. Розова. – М.: Изд-во Московского ун-та, 1989. – С. 27-42.

234. Павлов В.С. Наставничество в организации: эффективность и ошибки / В. Павлов // Консультант. - 2011. - N 3. - С.67-71.

235. Павлова А.М. Профессионально-личностный потенциал специалиста: феномен и понятие [Текст] / А.М. Павлова // 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.

236. Панасюк А.Ю. Исследование способности к профессиональному управлению людьми [Текст] / А.Ю. Панасюк // Акмеология. - 2004. №3 (11). – С. 67-76.

237. Панина Т.С. Теория и практика развития творчества учителя в системе повышения квалификации: дис. ... д. пед. наук [Текст] / Т.С. Панина. – Великий Новгород, 2000. – 324 с.

238. Пастухов В.И. Научно-педагогические кадры высшей школы: (Правовые вопросы) [Текст] / В.И. Пастухов. – Киев.: Вища школа, 1983. - 53 с.

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

316 с.

240. Педагогическое речеведение: словарь-справочник / изд-е 2-е, испр. И доп. - М: ФЛИНТА, 1998. - 312 с.

241. Петлин В.И. Организационно-педагогические условия оптимизации внутрифирменной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ядерно-опасных производств: на материалах Сибирского химического комбината: дисс. ... к.п.н.: 13.00.08 [Текст] / В.И. Петлин. – Москва, 2007.

242. Петрова В.И. Критерии оценки степени сформированности ИКТ-компетентности в процессе обучения будущих бакалавров по направлению "педагогическое образование" [Текст] / В.И. Петрова // Вестник нижевартовского государственного гуманитарного университета. - 2013, № 1.

243. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив [Текст] / А.В. Петровский. — М.: Политиздат, 1982. — 255 с.

244. Плотников А.Н. Формирование профессионально-педагогической компетентности мастера-наставника в условиях курсовой подготовки: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 [Текст] / А.Н. Плотникова. – Волгоград, 2006. – 185 с.

245. Подготовка кадров управления: модель обучения [Текст]. - М., 1994. - 77 с.

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

247. Положение квалификационной комиссии ОАО «Татнефть» по определению уровня владения специалистами иностранными языками.

248. Положение о государственном заказе на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку государственных гражданских служащих РТ от 22 ноября 2008 г. Режим доступа: [www.kzn.ru/old/upload/documents/13953.doc](http://www.kzn.ru/old/upload/documents/13953.doc).

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

250. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике [Текст] / В.М. Полонский. – М., 2004. - С. 34.
251. Полуянов В.П. Анализ путей совершенствования подготовки рабочих строителей на производстве: автореф. дис. ... канд. пед. наук [Текст] / В.П. Полуянов. - М., 1972. - 21 с.
252. Попова Е. Наставничество: система обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-sistema-obucheniya-personala>
253. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993.
254. Постановление Кабинета министров РТ «О государственном заказе на образовательные услуги в сфере ДПО в РТ» (№ 85 от 24.02.2004).
255. Постановление Правительства РФ от 6.06.1994 года № 796 «О мерах по содействию предприятиям в подготовке персонала на производстве». Режим доступа: <http://www.inpravo.ru/baza1/aut22/page140.htm>.
256. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие: Опыт программно-целевого управления [Текст]: Пособие для руководителей образ. учреждений / М. М. Поташник; Российская академия образования. - М. : Новая шк., 1996. - 319 с.
257. Пригожин И. От существующего к возникающему: Время и сложность в физических науках [Текст] / И. Пригожин. - М.: Наука, 1985.
258. Пронников В.А. Управление персоналом в Японии: очерки [Текст] / В. А. Пронников, Н. Д. Ладанов. - М.: Наука, 1989.
259. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация [Текст] / Дж. Равен. М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
260. Радиев Т.В. Корпоративное обучение в системе социального управления: автореф. дис. ... канд. социол. наук [Текст] / Т. В. Радиев. - М., 2007. - 23 с.

261. Резник Ю.М. Жизненные стратегии личности (опыт комплексного анализа) [Текст] / Ю.М.Резник, Е.А. Смирнов. — М.: Институт человека РАН, Независимый институт гражданского общества, 2002. - 260 с.
262. Рогачевская Л.С. Наставничество: история и современность [Текст] / Л.С.Рогачевская. М.: Знание, 1982. - 60 с.
263. Роль наставничества в формировании личности молодого рабочего [Текст]. - Л., 1981.
264. Романцев Г.М. Теоретические основы высшего рабочего образования [Текст] / Г.М. Романцев. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос.-проф. ун-та, 1997. – 334 с.
265. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 712 с.
266. Рудь О.В. Развитие компетентностного потенциала наставника молодежи средствами акмеологических технологий [Электронный ресурс] / О.В. Рудь. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2012/psih1.html>
267. Руководство по обучению технических специалистов сервиса. Hyundai Motor Company [Текст]. - Chonan Technical Training Center, 2005. - 13 с
268. Рыбников Н.А. Психология и выбор профессии [Текст] / Н.А. Рыбников. – М., 1918.
269. Рыкова Е.А. Опыт организации внутрифирменной подготовки кадров в современных условиях [Текст] / Е.А. Рыкова // Профессиональное образование. - 2003. - № 3. - С. 12-13.
270. Рыкова Е.А. Формирование ключевых навыков как средство повышения качества подготовки новой рабочей силы [Текст] / Е. А. Рыкова // Профессиональное образование: обучение безработных граждан и незанятого населения. - М., 2001. - С. 28-35.
271. Рябов В.В. Проектирование критериев оценки качества подготовки и переподготовки специалистов [Текст] / В.В. Рябов, Ю.В. Фролов. – М., 2006.
272. Сазонова З.С. Интеграция образования, науки и производства как методологическое основание подготовки современного инженера [Текст] / З.С.

Сазонова. – М.: Изд-во МАДИ (ГТУ), 2007. – 487 с.

273. Сазонова З.С. Кто он, инженер будущего? [Текст] / З.С. Сазонова // Высшее образование в России. – 2005. – № 2. – 8 с.

274. Сазонова З.С. Междисциплинарный курс. Основы инженерного творчества как инновационный педагогический проект в системе инженерного образования [Текст] / З.С. Сазонова, Н.В. Четкина, Т.М. Ткачева // Инновации в высшей школе России: сб. ст. – М., 2002. – Вып. 2/3 – С. 188-198.

275. Салкова О.В. О педагогическом мастерстве преподавателя технического вуза [Текст] / О.В. Салкова, Г.Б. Скок // Межвузовский сборник научных трудов / Отв. ред. Л.В. Меньшикова, СИ. Мешерякова. - Новосибирск: Новосиб. электротехн. ин-т., 1988. – 136 с. (С. 122-126).

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

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

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

279. Сенатор С.Ю. Современные требования к подготовке студентов вуза [Текст] / С.Ю. Сенатор // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. - 2010, № 1. - С.70 - 77.

280. Сенченко И.Т. Из опыта по совершенствованию педагогического мастерства наставников [Текст] / И.Т. Сенченко // Педагогические основы наставничества: Материалы теоретической конференции. Часть 1., М., 1977. – С. 200 – 207.

281. Сергеева Т.Б. Словарь-справочник по философии для студентов лечебного, педиатрического и стоматологического факультетов [Текст] / Т.Б.

Сергеева.– Ставрополь, изд-во СтГМА, – 2009.

282. Сидоров А.А. Наставничество как форма передачи социального опыта молодой смене рабочего класса в условиях развитого социализма: автореф. дис... канд. филос. наук. - Красноярск, 1979.

283. Силенок П.Ф. Оценочная деятельность наставника как форма педагогического руководства производственной адаптацией молодого рабочего: дис... канд. психол. наук. - Л., 1986.

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

285. Синенко В.Я. Педагогика повышения квалификации: шаги истории [Текст] / В.Я. Синенко // Сибирский учитель. - 1999. - № 4. - С. 7.

286. Синенко В.Я. Профессионализм учителя [Текст] / В.Я. Синенко // Педагогика. - 1999. - № 5. - С. 45.

287. Скамницкая Г.П. Система управления качеством подготовки специалистов в вузе [Текст] / Г.П. Скамницкая // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. - 2010, № 1. С.78-85.

288. Скаткин М.Н. Теоретические основы содержания общего среднего образования [Текст] / М.Н. Скаткин, В.С. Цетлин, В. В. Краевский [и др.] // Под ред. В. В. Краевского, И, Я. Лернера. — М.: Педагогика, 1983. - 352 с.

289. Скитяева И.М. Формирование системы внутрифирменного обучения персонала [Текст] / И.М. Скитяева // Дополнительное профессиональное образование. - 2005. - № 3. – С. 10-13.

290. Сластенин В.А. Педагогика и психология: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / В.А. Сластенин, В.П. Каширин. – М.: Издательский центр Академия, 2001.

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

С.1-8.

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

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

294. Сокольникова Э.И. Некоторые проблемы развития современного вуза [Текст] / Э.И. Сокольникова // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А.Шолохова. - 2010, № 1.

295. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество [Текст] / П. Сорокин; [Общ. ред., сост. и предисл., с. 5-24, А. Ю. Согомонова]. — М.: Политиздат, 1992. — 542 с.

296. Сохабеев В.М. Управление профессиональной подготовкой студентов в ССУЗ в условиях социального партнерства: дис. ... канд. пед. наук [Текст] / В.М. Сохабеев. – Казань, 2007.

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

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

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

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

301. 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.

302. 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.

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

304. Сташенко А.Г. Наставничество: мода становится трендом [Электронный ресурс] / А.Г. Сташенко, Л.М. Чеглакова // Корпоративные университеты. 2008. № 15. С. 37 – 49. [Электронный ресурс]. – Режим доступа.: [http://www.hse.ru/data/2010/06/05/1219845859/Наставничество - мода становится трендом.doc](http://www.hse.ru/data/2010/06/05/1219845859/Наставничество%20-%20мода%20становится%20трендом.doc) (дата обращения: 14.09.2011)

305. Столяр И.Г. Педагогические вопросы наставничества в производственной бригаде [Текст] / И.Г. Столяр. - М.: Знание, 1985.

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

307. Стратегия развития образования в РТ на 2010-2015 годы от 30.12.2010 № 1174. Режим доступа: <http://mon.tatarstan.ru/file/kilechek.pdf>.

308. Сухобская Г.С. Учитель как психолог и андрагог [Текст] / Г.С. Сухобская // Открытая школа. - 1999. - № 3. - С. 28.

309. Сухомлинский, В.А. Методика воспитания коллектива [Текст] / В.А. Сухомлинский. - М. : Просвещение, 1981. - 192 с.

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

311. Талызина Н.Ф. Педагогическая психология: учебное пособие для студентов средних специальных учебных заведений [Текст] / Н.Ф. Талызина. - 3-е изд. стереотип.- М: Издательский центр «Академия», 1999. - 288 с.

312. Талызина Н.Ф. Управление процессом усвоения знаний: психологические основы [Текст] / Н.Ф. Талызииа. - М: Изд-во МГУ, 1984. - 344 с.

313. Талызина,Н.Ф. Пути разработки профиля специалиста [Текст] /

Н.Ф. Талызина [и др.].- Саратов: Изд. Саратовского ун-та, 1987. - 176с.

314. Татулов Б.Э. Теоретические и практические проблемы управления персоналом корпораций: монография [Текст] / Б.Э. Татулов. - М.: ИНИОН РАН, 2006. – 184 с.

315. Татур Ю.Г. Образовательная система России. Высшая школа [Текст] / Ю.Г. Татур. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1999.

316. Терегулов Ф.Ш. Образование - новый взгляд: Теория. Технология. Практика [Текст] / Ф.Ш. Терегулов, В.Э. Штейнберг. – Уфа, 1998. - 232 с.

317. Тетерук С.Ф. Наставничество важный фактор развития социальной активности молодежи: дисс. ... канд.филос.наук [Текст] / С.Ф. Тетерук. – Киев, 1976. - 173 л.

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

319. Типовое положение об образовательном учреждении ДПО (повышения квалификации) специалистов, утвержденное постановлением Правительства РФ от 26.06.95 года, № 610. Режим доступа: <http://elementy.ru/Library9/p610.htm>.

320. Титова В.А. К вопросу о классификации управленческих инноваций [Текст] / В. А. Титова, А. Р. Султанов // Интеграл. - 2013. - № 1-2 (69-70). - С. 24

321. Титова В.А. Обеспечение конкурентных преимуществ организации с использованием маркетинговых концепций и инструментов [Текст] / В. А. Титова, В. В. Колочева, Т. В. Титова // Интеграл. - 2013. - № 1-2 (69-70). С. 37

322. Тихонова Л.П. Реализация компетентного подхода в процессе гуманитарной подготовки студентов УСПО: учебно-методическое пособие [Текст] / Л.П. Тихонова, Л.А. Волович, Р.Х. Гильмеева, Ф.Ш. Мухаметзянова, Г.А. Шайхутдинова. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис-XXI век. - 2011. – 255 с.

323. Ткаченко Е.В. Профессиональное образование и молодежь России (сравнительное социологическое исследование 2000 и 2010 гг.): Монография /

Е.В. Ткаченко, И.П.Смирнов, А.С. Бурмистрова. - М.: НИИРПО, 2012. - 212 с.

324. Требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ (утв. приказом Минобразования РФ от 18 июня 1997 г, N 1221) Об утверждении требований к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ / ВАШЕ ПРАВО [Электронный ресурс]; [Электронная библиотека: комплект 3 CD (1 раз в месяц) на 6 выпусков].- IV Квартал 2005 / Законодательство Российской Федерации об образовании.- 123056, Москва, а/я 64 «Ваше право».

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

326. Тряпицына А.П. Актуальные направления исследования проблемы педагогического проектирования [Текст] / А.П. Тряпицына // Педагогические основы проектирования образовательных систем нового вида: монография / под ред. А.П. Тряпицыной. – СПб.: Образование, 1995. – С. 3-15.

327. Тюнников Ю. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности вуза [Текст] / Ю. Тюников, М. Мазниченко // Высшее образование в России. - № 10, 2005. – С. 69 – 77.

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

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

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

331. Университет Моторола [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.motorola.com/Business/US-EN/Motorola+University>.

332. Федеральный Закон от 29 декабря 2012 г. № 272-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

333. Федотова Е.Е. Модернизация компетентного подхода в общем и профессиональном образовании США [Текст] / Е.Е. Федотова // Вестник Алт. акад. экономики и права. — 2003. — Вып. 7.

334. Федотова Е.Е. Компетентный подход в зарубежном образовании [Текст] / Е.Е. Федотова // Проблемы формирования нового содержания образования: образовательный вестник. — Томск: Дельтаплан, 2002. - Вып №27. (0)

335. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. - М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. - 490 с.

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

337. Фролова В.Н. Наука и производство: региональный контекст [Текст] / В.Н. Фролова // Высшее образование в России. – 2005. – № 2. – С. 56-59.

338. Хакен Г. Синергетика [Текст] / Г.Хакен. - М.: Мир, 1980. - 406 с.

339. Ходаков А.И. Социально-педагогические условия адаптации молодого рабочего в производственном коллективе: автореф. дисс. ... к.псх.н. [Текст] / А.И. Ходаков. – Л., 1976.

340. Хуторской А.В. Дидактические основания системно-деятельностного подхода [Текст] / А.В. Хуторской // Основные тенденции развития дидактики: инновационный потенциал дидактического знания: Материалы межд. науч.-практич. конф. / Под ред. И.М.Осмоловской, И.В.Шалыгиной. – М. – Ярославль. – 2012. - С. 234-244.

341. Чапаев Н.К. Интеграция образования и производства: методология, теория, опыт: монография [Текст] / Н.К. Чапаев, М.Л. Вайнштейн. – Челябинск: ЧИРПО; Екатеринбург: ИРРО, 2007. – 408 с.

342. Чапаев Н.К. Педагогическая интеграция: методология, теория, технология [Текст] / Н.К. Чапаев. – 2-е изд. испр. и доп. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та; Кемерово: Изд-во Кемеровского гос. проф.-пед. колледжа, 2005. - 325 с.

343. Чарина Е.В. Отношения в системе «наставник-молодой специалист» в процессе профессионализации: дисс. ... к.псих.н.: 19.00.03 [Текст] / Е.В. Чарина. – М., 2004. – 160 с.

344. Черникова Е.А. Наставничество как средство сопровождения профессионально-личностного становления специалиста социальной службы: дисс. ... к.п.н.: 13.00.08 [Текст] / Е.А. Черникова. - Волгоград, 2013. - 192 с.

345. Чешев В.В. Становление и развитие технических наук [Текст] / В.В. Чешев, Б.И. Иванов. – Л.: Наука, 1977. – 264 с.

346. Чудов В.Л. Система интеграции лицея, вуза и производства в интересах устойчивого развития качества образовательной подготовки [Текст] / В.Л. Чудов. – М.: Радио Софт, 2004. – 192 с.

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

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

349. Шайхелисламов Р. Региональная модель системы ДПО [Текст] / Р. Шайхелисламов // Высшее образование в России. – 2005. – № 3. – С. 50-57.

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

351. Шакурова З.М. Технология реализации преемственности профессиональной подготовки специалистов в системе «ссуз–вуз» (на примере энергетических специальностей): дис. ... канд. пед. наук [Текст] / З.М. Шакурова. – М, 2003. – 290 с.

352. Шарипов Ф.В. Педагогика и психология высшей школы: Учебное

пособие [Текст] / Ф.В. Шарипов. – М.: Логос, 2012. – 448 с.

353. Шаронин Ю.В. Процессы самоорганизации в профессиональном образовании в контексте качества подготовки специалиста [Текст] / Ю.В. Шаронин // Пути повышения качества подготовки специалиста в вузе: Научно-методический сборник. М., ИПР СПО, 2004.

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

355. Шепель В.М. Концепция воспитательной системы и организация учебно-воспитательной деятельности современного инновационного учреждения [Текст] / В.М. Шепель // Классный руководитель. - 2003. - № 1. - С. 29.

356. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология [Текст] / В.М. Шепель // Библиотека «Завуч». - 1999. - № 0. - С. 1.

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

358. Шрейдер Ю.А. Единство взаимодействия общественных и естественных наук [Текст] / Ю.А. Шрейдер. – М.: Наука, 1990. – 108 с.

359. Штейнберг В.Э. Технологии проектирования образовательных систем и процессов [Текст] / В.Э. Штейнберг // Школьные технологии. - 2000. - № 2. - С. 3.

360. Шуберт Ю.Ф. Интеграция средней профессиональной школы и современного наукоемкого автомобильного производства в системе «наука-образование-производство»: дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 [Текст] / Ю.Ф. Шуберт. - Тольятти, 2003. - 307 с.

361. Шютц А. Смысловая структура повседневного мира: очерки по феноменологической социологии [Текст] / А. Шютц / Сост. А. Я. Алхасов;

Пер. с англ. А. Я. Алхасова, Н. Я. Мазлумяновой; Научн. ред. перевода Г. С. Батыгин, М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2003, 336 с.

362. Щербаков А.И. Практикум по общей психологии [Текст] / А.И. Щербаков. – Целиноград.: Изд-во «Просвещение». – 1990.

363. Электронный корпоративный университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ec-univer.ru](http://www.ec-univer.ru).

364. Энгельгарт В.А. Интегратизм – путь от простого к сложному в познании явлений жизни [Текст] / В.А. Энгельгарт // Вопросы философии. – 1970. – № 11. – С. 103-115.

365. Эрганова Н.Е. Методика профессионального обучения: учебное пособие [Текст] / Н.Е. Эрганова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2003. - 150 с.

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

367. Юрьева Е. Типологические модели внутрифирменного профессионального образования: управленческий аспект: дисс. ... к.социол.н.: 22.00.08 [Текст] / Е. Юрьева. – Новосибирск, 2009. – 169 с.

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

369. Яковенко И.Г. Риски социальной трансформации российского общества: культурологический аспект [Текст] / И.Г. Яковенко. - М. 2006.

370. Ялов Д.А. Кластерный подход как технология управления региональным экономическим развитием [Электронный ресурс] / Д.А. Ялов. – Режим доступа: [subcontract.ru/Dokum/DokumShow\\_DokumID\\_17.html](http://subcontract.ru/Dokum/DokumShow_DokumID_17.html)

371. Яркова Е.Н. Философия поликультурного образования и ее альтернативы [Текст] / Е.Н. Яркова [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.topos.ru/article/2130>.

372. Boydell T., Mike Pedler, John Burgoyne. The learning company: a

- strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill Book Company, 1991.
373. Bridges W. Managing transitions: Making the most of change [Text] / W. bridges. - Reading, MA: Wesley Publishing Company, 1991.
374. Business/US-EN/Motorola+University [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.motorola.com>
375. Cicourel A.V. Cognitive Sociology [Text] / A.V. Cicourel. - L.: Pinguin Education, 1973.
376. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor [Text] / D. Clutterbuck, 1991. - 96 p.
377. Criteria for Accrediting Engineering Programs. Baltimore, 2002 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.abet.org>.
378. Duggan T.V. The Changing Nature of Engineering Education and the Shape of Things to Come: 3-rd World Conference on Engineering Education [Text] / T.V. Duggan // International, Quality and Environmental Issues. Vol.1. CMP, Southampton. – Boston, 1992. – P. 3-14.
379. Employment for the 1990-s. White Paper. London, HMSO. - P. 12.
380. Fitrianto Anwar and Izati Maziatul Ab. Ghazab, 2014. Modeling Employments Rate Data Using Ordinal Logistic Regression. Middle-East Journal of Scientific Research 20 (12): 1715-1720.
381. Harvey, Lee. Quality Is Not Free! Quality Monitoring Alone Will Not Improve Quality [Text] / Harvey, Lee // Tertiary Education and Management. – 1997. – Vol. 3. – № 2. – P. 133-143.
382. Hashmi M.S. 25 Years of Evolution of Engineering Education and Training in Western European Countries // Contemporary Higher Education – 1989. – № 3. – P. 115-126.
383. Isaev, A.V., L.A. Isaeva and A.G. Kravets, 2013. Individualized Educational Trajectory: Educational Courses Integration Submitted. World Applied Sciences Journal, 24: 62-67.
384. Jerald Greenberg, Robert A. Baron. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work / Jerald Greenberg, A.

Baron Robert // Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995. - C. 214.

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

386. 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.

387. 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.

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

389. Kaye B. Up Is Not the Only Way: A Guide to Developing Workforce Talent: Nicholas Brealey Publishing, 1997. - 320 p.

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

391. Latipova, L.N., Z. A. Latipov and A.E. Islamov, 2013. Intensification in the Content of Methodic Training a Teacher of Technological Education. Middle-East Journal of Scientific Research, 16 (9): 1175-1177.

392. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. –1973. - 28, P. 1 – 14.

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

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

395. Roca Brito C., Ciampi M., Zakharov V., Avenarius I. Collaborative Research Network Promoting the Development of Engineering and Technology Worldwide // Proceedings design of education in the 3-rd millennium., Frontiers in engineering education. – Istanbul, 2005. – Vo.1. – P. 405-411.

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

397. Shichkov A.N., 2013. The Content of the High Engineering Education. World Applied Sciences Journal 27: 343-348.
398. Stear E.B. An Industry Role in Enhancing Engineering Education // Proceedings of World Congress of Engineering Education and Industry Leaders? UNESCO. – Paris, 2-5 July 1996. – Final Report. – P. 157-162.
399. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. – Harper and Brothers Publishers : New York. Retrieved December 14, 2008 from <http://books.google.com/books?Id=5ek4cYPdndYC>.
400. The Tao of Coaching; Landsberg, 1996. Whitmore J. Coaching for Performance, 1997.
401. Whitmore J. Coaching for Performance, 1997.
402. World Economic and social survey // UN, N.-Y., 2003.
403. World economic outlook // IMF. N.-Y., 2002.
404. Zamanbekov, S.Z., 2013. Innovative Development of Engineering Is a Basis of Economy Modernization of Kazakhstan. Middle-East Journal of Scientific Research, 16 (9): 1183-1186.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА** повышения квалификации наставников по курсу **«Психолого-педагогическая составляющая в деятельности современного наставника»**

### **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

В современных условиях наблюдается существенное отставание системы профессионального образования за реальным сектором производства, характеризующимся информатизацией, интеллектуализацией и быстроразвивающимися техниками и технологиями. Сложившееся положение усугубилось ещё и тем, что оно сопровождалось переходом профессионального образования на многоуровневую систему обучения, повлекшим за собой значительное сокращение часов, выделяемых как на изучение дисциплин гуманитарного цикла, так и на изучение спецдисциплин, что отрицательно сказывается на формировании общекультурных и профессиональных компетенций выпускников вузов, необходимых им для осуществления их будущей профессиональной деятельности. Соответственно, более половины объема профессиональных знаний выпускники профессиональных учебных заведений вынуждены получать непосредственно на рабочем месте, а предприятиям, получая таких выпускников, в свою очередь, приходится заниматься их профессиональным дообучением, что является нелёгкой задачей из-за недостаточного уровня сформированности необходимых компетенций у специалистов предприятия для осуществления данной миссии. Решение этой проблемы может быть достигнуто через подготовку компетентных кадров в системе корпоративного обучения в сопровождении наставнического корпуса, знающего специфику не только определенной отрасли, но и конкретного предприятия.

Необходимость подготовки наставников с одной стороны объясняется спецификой конкретного предприятия, которое не может всегда учитываться внешними (сторонними) преподавателями при корпоративном обучении молодого персонала, а с другой, она является единственным средством поддержания межфирменной конкуренции и профессиональной конфиденциальности.

Однако наставническая деятельность специалиста предприятия включает такие виды деятельности как педагогическая, организаторская, управленческая, коммуникативная и т.д., что требует высокого уровня сформированности их психолого-педагогической компетентности. Вследствие, отсутствия базового педагогического образования специалистам предприятия приходится с большим трудом на собственном опыте методом проб и ошибок осваивать преподавательские знания и навыки, необходимые для организации процесса обучения. Кроме того, им приходится совмещать преподавательскую практику с выполнением основных производственных обязанностей, что ограничивает их образовательные возможности в области педагогики. В этой связи огромное значение имеет корпоративная подготовка специалистов предприятия, не имеющих педагогического образования, к наставнической деятельности, что определяет актуальность разработки рабочей программы повышения квалификации инженерно-технических работников по курсу «Психолого-педагогическая составляющая в наставнической деятельности».

## I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**ЦЕЛЬ УЧЕБНОГО КУРСА** – формирование психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций специалистов предприятия, не имеющих педагогического образования, с целью осуществления эффективной наставнической деятельности.

**ЗАДАЧИ КУРСА** - овладение знаниями о педагогической этике, знаниями о единстве образовательной, воспитательной и развивающей функций корпоративного обучения, знаниями по методике профессионального обучения и практике передачи профессионального опыта, знаниями в области андрагогики, акмеологии и психологии взрослых, знаниями в области управления процессом обучения взрослых; формирование умений конструктивного использования зарубежных технологий для осуществления наставнической деятельности, умений разработки и корректировки программ корпоративного обучения молодых кадров, способностей осуществлять своевременную педагогическую диагностику и др.

### Требования к уровню освоения содержания курса

#### ***Слушатель должен знать:***

Основные положения нормативно-правовых документов федерального, регионального и институционального уровня организации корпоративного обучения.

Закономерности и принципы корпоративного обучения молодых кадров.

Основные организационные формы, технологии и методы эффективного обучения взрослых.

Функциональные обязанности наставника.

Особенности разработки программ корпоративного обучения молодых кадров.

Базовые психофизиологические особенности взрослого человека, которые необходимо учитывать при организации и осуществлении обучения взрослых.

#### ***Слушатель должен уметь:***

Осуществлять анализ современной наставнической деятельности.

Планировать и проектировать деятельность наставника.

Анализировать профессиональную деятельность начинающих сотрудников.

Осуществлять мониторинг профессионального роста начинающих сотрудников предприятия.

Осуществлять поиск эффективных способов организации корпоративного обучения молодых кадров.

Разрабатывать образовательные программы и своевременно их корректировать.

#### ***Слушатель должен владеть:***

Современным терминологическим аппаратом в области корпоративного обучения молодого персонала.

Психолого-педагогическими приемами эффективной передачи информации.

Технологией разработки образовательных программ.

Методикой проведения образовательных мероприятий для взрослых.

Компетенциями управления процессом коммуникацией взрослых.

Творческим подходом к обучению и к профессиональной деятельности.

Навыками экспертного мышления.

## II. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

№	Наименование темы	Количество часов			
		Все-го	Лек-ции	Семи-нары	Сам. раб.
	<b>МОДУЛЬ I. НАСТАВНИЧЕСТВО В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
1	Цели, задачи, функции наставнической деятельности. Влияние наставничества на корпоративную культуру предприятия.		2		
2	Организация и контроль института наставничества. Организация совета наставников. Назначение наставников.		2		
3	Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации и карьерного роста начинающих специалистов предприятия. Нормативные правовые акты для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Памятка о выполнении обязанностей наставника.		2		
4	Требования к личности наставника. Необходимые компетенции для осуществления эффективной наставнической деятельности.		2		
5	Современные отечественные и зарубежные технологии, формы и методы корпоративного обучения молодых кадров		2	2	
6	Роль модулей постобучающего сопровождения в процессе корпоративного обучения молодых кадров.		2		
7	Механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников. Использование методов проектного наставничества.			2	
8	Особенности оформления отчетов о результатах работы наставника.		2		2
	<b>МОДУЛЬ II. ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
9	Теоретико-методологические основы образования и воспитания взрослых		2		
10	Психолого-педагогические особенности учебной и воспитательной деятельности в условиях предприятия		2		
11	Проектирование учебного процесса образования взрослых		2	2	2
12	Технологии корпоративного обучения взрослых		2	2	
13	Методические рекомендации по оптимизации психолого-педагогического и методического сопровождения учебной деятельности взрослых			2	2
	<b>МОДУЛЬ III. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
14	Основные понятия педагогического менеджмента, их сущность и характеристика		2		
15	Проблема гендерного подхода к организации образовательного процесса на предприятии		2		
16	Характеристика наставника как субъекта управления учебно-профессиональной деятельностью начинающих сотрудников.		2	2	
17	Причины, характер и пути преодоления конфликтов в коллективе. Их диагностика.		2	2	2
18	Педагогическое мастерство наставника. Диагностика готовности и адаптированности личности наставника к педагогической деятельности		2	2	
	<b>МОДУЛЬ IV. ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
19	Психотехнические навыки современного наставника		2		
20	Управление коммуникацией в обучении взрослых		2	2	
21	Психологический климат в коллективе		2	2	
22	Психология труда и инженерная психология		2	2	2
	Экзамен		2 часа		
	<b>ИТОГО:</b>	<b>72</b>	<b>42</b>	<b>22</b>	<b>8</b>

### **III. СОДЕРЖАНИЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

#### **МОДУЛЬ I. НАСТАВНИЧЕСТВО В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

##### **Лекционные занятия (12 ч.)**

**Тема 1. Цели, задачи, функции наставнической деятельности. Влияние наставничества на корпоративную культуру предприятия. (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Сущность и миссия современной наставнической деятельности. Наставничество как часть корпоративной культуры. Виды обучения на рабочем месте: наставничество, коучинг, шедоунинг, баддинг. Сильные и слабые стороны наставничества. Наставничество для молодых сотрудников, для опытных, для управленцев и для резервистов.

**Тема 2. Организация и контроль института наставничества. Образование совета наставников. Назначение наставников. (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Координация работы по наставничеству. Издание приказа/распоряжения «Об утверждении положения о наставничестве». Создание органов управления и контроля наставничества. Образование совета/комиссии по наставничеству. Возложение обязанностей по управлению и контролю наставничества на руководителя /заместителя руководителя. Возложение обязанностей по организационному и документационному обеспечению деятельности органов управления и контроля наставничества на отдел кадров.

**Тема 3. Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации и карьерного роста начинающих специалистов предприятия (нормативные правовые акты для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Памятка о выполнении обязанностей наставника). (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Социально-профессиональная адаптация начинающих специалистов. Опыт наставнической деятельности преуспевающих компаний. Организационно-методическое и консультативно-информационное обеспечение работы наставников. Проблемы, возникающие в деятельности наставников, и способы их решения. Определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Издание приказа о назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество. Согласие с назначением наставника лицу, в отношении которого осуществляется наставничество. Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с приказом о назначении наставника

**Тема 4. Требования к личности наставника. Необходимые компетенции для осуществления эффективной наставнической деятельности. (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Особенности взаимодействия наставников и стажеров. Личностные качества наставников: гибкость, рефлексивность, эмпатичность и др. Способы мотивации наставников. Необходимые компетенция для осуществления наставнической деятельности: общекультурные (коммуникативные, исследовательские, корпоративные, управленческие, иноязычные) и специальные – наставнические (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции). Критерии отбора специалистов предприятия в Совет наставников.

**Тема 5. Современные отечественные и зарубежные технологии, формы и методы корпоративного обучения молодых кадров (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Зарубежные и отечественные модели корпоративного обучения. Виды корпоративного обучения молодых кадров. Классификация методов обучения персонала. Пассивные и активные методы обучения. Индивидуальные и групповые методы обучения персонала предприятия. Зарубежный адаптационный образовательный потенциал корпоративного обучения молодых кадров.

**Тема 6. Роль модулей пост обучающего сопровождения в процессе корпоративного обучения молодых кадров (2 ч.).**

*Краткое содержание темы.*

Формальная, неформальная и информальная модели корпоративного обучения специалистов предприятия. Особенности корпоративного обучения в школе молодого специалиста. Структура Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть». Школа управления производством как механизм формирования управленческой компетенции молодых кадров предприятия. Функции и задачи временных творческих коллективов предприятия.

**Тема 7. Механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников. Использование методов проектного наставничества (2 ч.).**

*Краткое содержание темы.*

Механизм системно-комплементарного взаимодействия: планирование сроков и формата совместной работы. Коллективно-групповая узкопрофессиональная и коллективно-групповая полипрофессиональная форма взаимодействия наставников и стажеров. Особенности сотрудничества наставников разных квалификаций и уровней с молодыми кадрами предприятия, проявляющими интерес не только к своим профессиональным обязанностям, но и к другим сферам. Факторы, способствующие и блокирующие механизм системно-комплементарного взаимодействия.

**Тема 8. Особенности оформления отчетов о результатах работы наставника (2 ч.).**

*Краткое содержание темы.*

Особенности заполнения наставником формализованного отчета о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество. Заполнение лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, формализованного отчета о процессе прохождения наставничества и работе наставника. Особенности отчета об итогах наставничества, заполняемого руководителем структурного подразделения. Стимулирование работы наставников.

**Семинарские занятия (вебинары) (4 ч.)**

**Тема 5. Современные отечественные и зарубежные технологии, формы и методы корпоративного обучения молодых кадров (2 ч.).**

*Форма проведения:* дискуссия

*Основные вопросы для обсуждения:*

Какие зарубежные и отечественные технологии корпоративного обучения Вы знаете?

В чем заключаются достоинства и недостатки зарубежных технологий для использования в отечественной системе корпоративного обучения специалистов технического профиля?

Какие технологии, формы и методы Вы используете в своей наставнической деятельности?

**Тема 7. Механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров и наставников. Использование методов проектного наставничества. (2 ч.).**

*Форма проведения:* дискуссия

*Основные вопросы для обсуждения:*

В чем принципиальное отличие современного наставничества от наставничества советского периода?

В чем заключается сущность системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров?

Какова роль проектно-исследовательской деятельности в работе наставника?

С какими трудностями Вы сталкивались при руководстве проектами начинающих специалистов?

Какие виды проектов Вы можете предложить для начинающих специалистов?

Какими компетенциями должен обладать наставник инновационного предприятия?

### **Самостоятельная работа по модулю (2 ч.)**

*Задания для самостоятельной работы:*

Самостоятельная работа в рамках данного модуля предусматривает написание рефератов, исследовательских проектов по следующим темам:

1. Интеграция образования, науки и производства как условие эффективной корпоративной подготовки молодых кадров предприятия.

2. Методы и инструменты оценки эффективности процесса и результата наставничества.

3. Модели корпоративного обучения молодых кадров.

4. Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих специалистов.

5. Роль постобучающего сопровождения корпоративного обучения молодых кадров.

6. Условия организации и проектирования наставнической деятельности.

#### **Вопросы для контроля содержания модуля:**

1. Какие требования предъявляет предприятие современному наставнику?

2. Какие нормативные документы федерального, регионального и институционального уровня, касающиеся системы дополнительного профессионального образования, Вы знаете?

3. Каковы основные тенденции развития системы корпоративного образования на современном этапе, и каким образом данные тенденции проявляются на Вашем предприятии?

4. Каковы положительные и негативные последствия научно-технической революции?

5. Какие отличия современного наставничества от наставничества советского периода вы можете назвать?

6. Какие задачи решает наставничество? При каких обстоятельствах лучше использовать другие формы обучения?

7. Какие виды корпоративного обучения вы знаете?

8. В чем заключается роль постобучающего сопровождения корпоративного обучения молодых кадров на предприятии.

9. В чем заключаются достоинства и недостатки зарубежных технологий для использования в отечественной системе внутрифирменного обучения специалистов технического профиля?

10. Какими компетенциями должен обладать наставник современного предприятия?

11. Какова роль проектно-исследовательской деятельности в работе наставника?

### **Учебно-методическое обеспечение модуля**

#### **Основная литература**

1. Ашмарин И.И. Человеческий потенциал России: Монография, 2000.

2. Батышев С.Я. Производственная педагогика: Учебник для работников, занимающихся професисональным обучением на производстве. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Машиностроение, 1984. – 672 с.
3. Масалимова А.Р. Корпоративное образование в России и за рубежом: Монография. – Saarbrucken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, 2012. – 188 с. (11,8 п.л.).
4. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников: Монография. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис – XXI век», 2013. – 183 с. (11 п.л.).
5. Масалимова А.Р. Педагогическая составляющая в наставнической деятельности: модели, механизмы и технологии: Учебно-методическое пособие. – Казань: «Печать-Сервис-XXI век», 2012. – 112 с.
6. Масалимова А.Р., Трегубова Т.М. Зарубежные модели дополнительного профессионального образования: теоретико-методологический анализ: Научно-методическое пособие. – Казань: «Печать-Сервис-XXI век», 2012. – 69 с.
7. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе / Министерство труда и социальной защиты РФ. – М., 2013. – 110 с.
8. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике. М., 2004. С. 34.
9. Сазонова З.С., Четкина Н.В. Развитие инженерного мышления – основа повышения качества образования: Учебное пособие. – М., 2007. – 197 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Донцова М.А. Детерминанты неформального образования // Среднее профессиональное образование. - № 12, 2012. – С. 15 – 16
2. Бродский С.Ф., Кириллов В.В. Производственное обучение персонала в условиях внутрифирменного образования. – Альметьевск: изд-во ОАО «Татнефть», 2003.
3. Карпов А.В., Скитяева И.М. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития // Дополнительное профессиональное образование [Источник: <http://hr.pacc.ru04.04.2011>].
4. Корчагин Е.А., Сафин Р.С., Матухин Е.Л. Научные основы взаимосвязи профессионального образования и производства: Монография. – Казань: КГАСУ, 2009. – 250 с.
5. Лебедева И.Ю. Внутрифирменное повышение квалификации российских специалистов за рубежом: Монография. – М., 2009. – 105 с.
6. Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций // Среднее профессиональное образование. 2011. № 12, С. 16 – 18.

## **МОДУЛЬ II. ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ**

### **Лекционные занятия (8 ч.)**

#### **Тема 1. Теоретико-методологические основы образования и воспитания взрослых (2 ч.)**

##### *Краткое содержание темы.*

Теоретические подходы к организации обучения взрослых. Различия между андрагогической и педагогической моделями обучения. Цели и задачи обучения и воспитания взрослых. Требования к педагогу в системе образования взрослых.

#### **Тема 2. Психолого-педагогические особенности учебной и воспитательной деятельности в условиях предприятия (2 ч.)**

##### *Краткое содержание темы.*

Индивидуальные особенности слушателей. Особенности обучения взрослого слушателя. Типы восприятия учебного материала: визуальный, слуховой и

кинестетический типы восприятия. Особенности подачи материала для каждого типа восприятия информации.

### **Тема 3. Проектирование учебного процесса образования взрослых (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Особенности обучения и воспитания взрослых. Проектирование учебного процесса образования взрослых на основе андрагогического и акмеологического подходов. Формирование корпоративной культуры начинающих специалистов.

### **Тема 4. Технологии корпоративного обучения взрослых (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Виды и формы андрагогического обучения. Условия реализации андрагогической модели в процессе корпоративного обучения взрослых. Особенности дистанционного обучения взрослых. Принципы отбора и структурирования учебного материала для взрослых. Методы оценки эффективности процесса и результата корпоративного обучения.

### **Тема 5. Методические рекомендации по оптимизации психолого-педагогического и методического сопровождения учебной деятельности взрослых**

*Краткое содержание темы.*

Требования, предъявляемые к учебно-методическим материалам. Разработка рабочей программы профессионального обучения. Разработка пособий обучаемого. Разработка наглядных материалов.

### **Семинарские занятия (2 ч.)**

#### **Тема 1. Особенности учебной и воспитательной деятельности в условиях предприятия (2 ч.)**

*Форма проведения:* Интерактивные лекции, ситуационные задания, вебинары, ролевые и деловые игры, групповая работа с использованием раздаточных материалов.

*Основные вопросы для обсуждения:*

Цели и задачи учебной и воспитательной деятельности на предприятии. Функции учебной деятельности: интегративная, координирующая, сублимирующая, опережающая. Воспитательный потенциал пост обучающего сопровождения внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля.

#### **Тема 2. Проектирование учебного процесса образования взрослых (2 ч.)**

*Форма проведения:* групповая работа с использованием раздаточных материалов.

*Основные вопросы для обсуждения:* Особенности проектирования образовательных программ. Виды и содержание учебно-методических материалов. Порядок разработки и утверждения учебно-методических материалов: программа курса; планы занятий; пособия обучаемых.

#### **Тема 3. Методические рекомендации по оптимизации психолого-педагогического и методического сопровождения учебной деятельности взрослых (2 ч.)**

*Форма проведения:* групповая работа с использованием раздаточных материалов.

*Основные вопросы для обсуждения:* Требования, предъявляемые к учебно-методическим материалам. Разработка рабочей программы профессионального обучения. Разработка пособий обучаемого. Разработка наглядных материалов. Построение презентации в программе PowerPoint. Интерфейс программы.

### **Самостоятельная работа по модулю (2 ч.)**

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Разработайте примерную модель программы обучения взрослых.
2. Выявите недостатки существующих на Вашем предприятии образовательных программ обучения взрослых.

3. Предложите свою структуру учебной программы с позиций Вашей практики наставнической деятельности.

#### **Вопросы для контроля содержания модуля:**

1. Назовите отличительные черты андрагогической и педагогической моделей обучения.
2. Раскройте основные андрагогические принципы обучения.
3. Какие типы восприятия учебного материала взрослыми Вы знаете?
4. Перечислите особенности обучения и воспитания взрослых.
5. Каковы принципы отбора и структурирования учебного материала для взрослых?
6. Какова роль пост обучающего сопровождения внутрифирменной подготовки в воспитании взрослых?
7. Какие виды учебно-методических материалов для взрослых Вы знаете?

#### **Учебно-методическое обеспечение модуля**

##### **Основная литература**

1. Жук А.И., Кошель Н.Н. Активные методы обучения в системе повышения квалификации педагогов: учебно-методическое пособие. – Минск: Аверсэв, 2003. – 336 с.
2. Исламшин Р.А. Андрагогика: историко-педагогический процесс и языковая личность XXI века: Учебное пособие для системы дополнительного профессионального педагогического образования. – М.: Изд-во МПСИ. – Воронеж: МОДЭК, 2005. – 287 с.
3. Колесникова И.А. Основы андрагогики: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 031000 – «Педагогика и психология». – М.: Академия, 2003. – 238 с.
4. Масалимова А.Р. Педагогическая составляющая в наставнической деятельности: модели, механизмы и технологии: Учебно-методическое пособие. – Казань: «Печать-Сервис-XXI век», 2012. – 112 с.
5. Панина Т.С., Матвиенко В.А., Пруель Н.А. Теория и практика современного образования в условиях системы повышения квалификации: Учебное пособие для учреждений дополнительного педагогического образования РФ. – Новокузнецк, Кемеровский гос. ун-т., 2000. – 95 с.
6. Радьков А.М., Кравец Е.В. Тестовые технологии в системе непрерывного образования: Методическое пособие. – Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2001. – 52 с.

##### **Дополнительная литература**

1. Борисова О.Н., Карасева Л.А., Кунтыш В.А. Дополнительное образование: содержание и технологии. – Тверь: Тверск. Ун-т, 2005. – 144 с.
2. Змеев С.И. Основы андрагогики: Учебное пособие для вузов. – М.: Флинта: Наука, 1999. – 152 с.
3. Лобанов Н.А., Скворцов В.Н., Тучков А.И. Человеческий капитал в системе непрерывного образования. – СПб.: Файндер плюс, 2002. – 62 с.
4. Матушанский Г. У. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации научно-педагогических и инженерных кадров России /Г. У. Матушанский //Educational Technology & Society. - 2000.- № 3. - P. 535-537.
5. Мухаметзянова Г.В. Избранные педагогические труды: В 3-х т. Т. – Казань: Магариф, 2005. – 416 с.
6. Практическая андрагогика. Кн. 2: опережающее образование взрослых: Монография / Под ред. В.И. Подобеда, А.Е. Марона. – СПб.: ИОВ РАО, 2009. – 404 с.

#### **МОДУЛЬ III. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Лекционные занятия (10 ч.)**

#### **Тема 1. Основные понятия педагогического менеджмента, их сущность и характеристика. (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Сущность и характеристика основных системообразующих элементов педагогического менеджмента как деятельностной системы. Цели педагогического менеджмента. Принципы педагогического менеджмента. Функции (основные функциональные компоненты) педагогического менеджмента: планирование (целеполагание и принятие решения), организация выполнения принятых решений и планов, контроль и самоконтроль осуществляемой деятельности, а также коррекция и уточнение отдельных действий исполнителей на этой основе.

#### **Тема 2. Проблема гендерного подхода к организации образовательного процесса. (2 ч.)**

*Краткое содержание темы*

Сущность и понятие гендерного подхода в образовательном процессе. Характеристика основных различий обучаемых: на генетическом, физическом, когнитивном, психологическом и на коммуникативном уровнях. Перспективы реализации гендерного подхода. Диагностика гендерной доминанты и образа жизни личности

#### **Тема 3. Характеристика наставника как субъекта управления учебно-профессиональной деятельностью начинающих сотрудников. (2 ч.)**

*Краткое содержание темы*

Педагогическое мастерство наставника, его примерное содержание и характеристика. Речь наставника на занятиях: темп, дикция, интенсивность, образность, эмоциональность, общая и специфическая грамотность. Стили взаимодействия субъектов педагогического менеджмента в ходе занятий и их краткая характеристика.

#### **Тема 4. Причины, характер и пути преодоления конфликтов в коллективе. Их диагностика (2 ч.).**

*Краткое содержание темы*

Сущность и последствия конфликтов в коллективе. Мотивы вступления в конфликт: конструктивные и деструктивные. Причины конфликтов. Основные типы конфликтов (по скорости их протекания) и их характеристика: быстротечные и остродинамичные; динамичные; затяжные и статичные.

#### **Тема 5. Педагогическое мастерство. Диагностика готовности и адаптированности личности к педагогической профессии (2 ч.).**

*Краткое содержание темы*

Понятие педагогического мастерства и его основные составляющие. Готовность к педагогической деятельности: способность к творчеству, уровень работоспособности, исполнительность, коммуникабельность и демократичность, степень адаптированности, уверенность в своих силах, уровень самоуправления и саморегуляции (диагностика).

### **Семинарские занятия (4 ч.)**

#### **Тема 1. Характеристика наставника как субъекта управления учебно-профессиональной деятельностью начинающих сотрудников. (2 ч.)**

*Форма проведения: дискуссия*

*Основные вопросы для обсуждения:*

Оценка основных личностных качеств наставника. Оценка основных характеристик обучаемых в ходе занятий. Дискуссионность в обучении как фактор повышения эффективности усвоения учебной информации. Особенности индивидуальной, командной и бригадной форм обучения. Управление учебным процессом.

**Тема 2. Причины, характер и пути преодоления конфликтов в коллективе. Их диагностика (2 ч.).**

*Форма проведения:* проблемная дискуссия.

*Основные вопросы для обсуждения:*

Основные характеристики конфликтов: материально-технические, ценностно-ориентированные, финансово-организационные, управленческо-личностные, социально-демографические и социально-психологические. Пути разрешения конфликтов в коллективе.

**Тема 3. Педагогическое мастерство. Диагностика готовности и адаптированности личности к педагогической профессии (2 ч.).**

*Форма проведения:* проблемная дискуссия.

*Основные вопросы для обсуждения:*

Основные принципы отбора содержания учебного материала. Обратная связь в ходе занятий и ее взаимообусловленность с принципом развивающего обучения. Эффективность контроля за качеством знаний, умений и навыков учащихся в ходе занятия и уровень требований, на котором проводится их проверка и оценка. Эстетическое воздействие занятия на обучаемых. Структура и основные принципы диагностики личности и деятельности преподавателя - наставника по трем уровням: оптимальному (модель «идеального» преподавателя), допустимому (модель более «реального» преподавателя), критическому (модель «аномального» преподавателя) - как трехуровневая модель его профессионализма.

**Самостоятельная работа по модулю (2 ч.)**

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Разработайте план занятий на месяц.
2. Проанализируйте объективные причины, приводящие к конфликтам в коллективе на предприятии.
3. Назовите основные факторы неблагоприятного воздействия на личность.
4. Раскройте содержательно-информационные и организационные аспекты учебных занятий?

**Вопросы для контроля содержания модуля:**

1. Обоснуйте необходимость осуществления методической работы.
2. Обоснуйте необходимость взаимодействия предприятия с учреждениями профессионального образования.
3. Какие компетенции необходимы для наставника в управлении учебно-профессиональным процессом начинающих сотрудников?
4. Назовите отличительные особенности учебного заведения, осуществляющего опережающую подготовку специалистов для наукоемкого производства.
5. Может ли корпоративное обучение работников осуществляться непосредственно специалистами предприятия?
6. Какие факторы личности и деятельности необходимо учитывать в процессе осуществления наставнической деятельности?

**Учебно-методическое обеспечение модуля**

**Основная литература**

1. Новиков А.М.. Методология образования / А.М.Новиков. – М.: Эгвес, 2000. – 320 с.
2. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. НОУ-ХАУ в образовании. Учебное пособие. - М., Высшее образование, 2006. – 357 с.
3. Симонов В.П. Урок: планирование, организация и оценка эффективности. Учебное пособие. – М., 2010, 208 с.

**Дополнительная литература**

1. Безруков Е.И. Формирование готовности студентов педагогических специальностей к управленческой деятельности в общеобразовательных школах: Автореф. дис. . канд. пед. наук. Тюмень, 1998. - 24 с.
2. Белова ЕЛО. Подготовка педагогических кадров // США. Экономика, политика, идеология. 1990. - № 12. - С.59-66.
3. Беспалько В.П. Мониторинг качества обучения средство управления образованием // Мир образования. - 1996. - № 2. - С.31-36.
4. Симонов В.П. Планирование в образовательных учреждениях. Учебно-справочное пособие. (Серия: Педагогический менеджмент. НОУ-ХАУ в образовании. – Книга вторая).– М., 2003.–127 с.
5. Симонов В.П. Педагогическая диагностика в образовательных системах. М., 2010. -264 с.

## **МОДУЛЬ IV. ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Лекционные занятия (8 ч.)**

#### **Тема 1. Психотехнические навыки современного наставника (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Психотехнические навыки наставника. Техники вербального общения. Принципы построения общения; равенство, открытость, реализация обратной связи, воплощение интересов и смыслов. Невербальное общение.

#### **Тема 2. Управление коммуникацией в обучении взрослых (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Принципы построения общения. Приемы публичного выступления. Содержание публичного выступления: этапы, композиция. Деловая риторика: приемы стимулирования внимания и интереса слушателей, культура речи.

#### **Тема 3. Психологический климат в коллективе (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Применение методологии нейро-лингвистического программирования в управлении психологическим климатом коллектива. Мотивационные типы сотрудников. Методы и техники нейро-лингвистического программирования. Социально-психологический тренинг: правила проведения.

#### **Тема 4. Психология труда и инженерная психология (2 ч.)**

*Краткое содержание темы.*

Цели и задачи психологии труда. Психологические признаки психологии труда по Е.А. Климову. Психологические регуляторы труда. Классификационные признаки трудовой деятельности. Профессиональное самоопределение субъекта труда. Методы исследования в психологии труда. Цели и задачи инженерной психологии. Методы исследований в инженерной психологии.

### **Семинарские занятия (8 ч.)**

#### **Тема 1. Психотехнические навыки современного наставника (2 ч.)**

*Форма проведения:* практическое занятие

Типы общения: монолог, диалог, параллельный диалог, мультилог.

#### **Тема 2. Управление коммуникацией в обучении взрослых (2 ч.)**

*Форма проведения:* практическое занятие

Деловая риторика: приемы стимулирования внимания и интереса слушателей, культура речи.

#### **Тема 3. Психологический климат в коллективе (2 ч.)**

*Форма проведения:* практическое занятие

Причины недопонимания между людьми и способы их преодоления с помощью НЛП-техник. Предпочитаемые репрезентативные системы. Глазные и другие сигналы доступа. Циклы и уровни научения. Обратная связь из неудачи. Социально-психологический тренинг: правила проведения.

#### **Тема 4. Психология труда и инженерная психология (2 ч.)**

*Форма проведения:* практическое занятие

Методы исследования в психологии труда. Методы исследований в инженерной психологии.

#### **Самостоятельная работа (2 ч.)**

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Составьте несколько примеров построения вопросов для получения согласия собеседника (контекст согласия).
2. Найдите и проработайте свои метамоделные нарушения.
3. Приведите примеры скрытых команд.
4. Виды метапрограмм. Возможности лингвистики для изменения привычного способа мышления.
5. Причины недопонимания между людьми и способы их преодоления с помощью НЛП-техник.

#### **Вопросы для контроля содержания модуля:**

1. Какие типы общения Вы знаете?
2. Что такое присоединение и ведение в НЛП?
3. Дайте определение репрезентативным системам.
4. Какие репрезентативные системы вы можете назвать?
5. Опишите основные предикаты репрезентативных систем.
6. Что такое якорение в НЛП?
7. Какие слова-предикаты помогают определить в какой модальности воспринимает информацию собеседник?
8. Как донести нужную информацию для каждой модальности?

#### **Учебно-методическое обеспечение модуля**

##### **Основная литература**

1. Ковалев С.В. Введение в современное НЛП. Психотехнологии личностной эффективности: Учебное пособие. - М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2002. - 512 с.
2. Масалимова А.Р. Содержание и технологии психолого-педагогической подготовки специалистов предприятия, не имеющих педагогического образования: Настольная книга наставника. – Казань: «Печать-Сервис-XXI век», 2011. – 45 с.
3. Салихов Б.А., Салихова Н.Р. НЛП: Развитие представлений о себе и о мире: Учебно-методическое пособие. – Казань: Изд-во КГУ, 2002.-96 с.
4. Салихова Н.Р. Введение в НЛП. – Казань: Изд-во КГУ, 2001. – 18 с.

##### **Дополнительная литература:**

1. Алдер Г. НЛП в действии. – СПб: Питер, 2001. – 192 с.
2. Болстад Р., Хэмблетт М. – СПб.: Питер, 2003. – 240 с.
3. Бэндлер Р., Гриндер Д. Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий. – Воронеж: НПО "МОДЭК", 1995. – 256 с.
4. Бэндлер Р., Гриндер Д., Сатир В. Семейная терапия. - Воронеж: НПО "МОДЭК", 1993. – 128 с.
5. Гагин Т.В., Козакевич С.С. Модели НЛП в работе психолога. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 287 с.

6. Джонсон Р. 40 упражнений тренинга НЛП. – М.: Изд-во "КСП+", 2000. – 384 с.

### **Примерная тематика рефератов**

#### **Модуль I.**

Корпоративное обучение молодых кадров на предприятии в сопровождении наставнического корпуса.

Особенности встраивания наставничества в рабочий процесс.

Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих специалистов предприятия.

Постобучающее сопровождение корпоративного обучения молодых кадров предприятия.

Современные отечественные и зарубежные технологии, формы и методы корпоративного обучения молодых кадров.

Роль проектно-исследовательской деятельности в профессиональном развитии современного наставника

#### **Модуль II.**

Андрагогическая и педагогическая модели обучения.

Особенности профессионального обучения и воспитания взрослых.

Проектирование учебного процесса на основе андрагогического и акмеологического подходов.

Формирование корпоративной культуры начинающих специалистов.

Особенности дистанционного обучения взрослых.

#### **Модуль III.**

Сущность и характеристика основных системообразующих элементов педагогического менеджмента как деятельностной системы.

Проблема гендерного подхода к организации образовательного процесса.

Педагогическое мастерство наставника.

Сущность и последствия конфликтов в коллективе.

Диагностика готовности и адаптированности личности к педагогической профессии.

#### **Модуль IV.**

Психотехнические навыки современного наставника.

Управление коммуникацией в обучении взрослых.

Методология нейро-лингвистического программирования в повседневной жизни.

Предпочитаемые репрезентативные системы.

Социально-психологический тренинг: правила проведения.

Психология труда и инженерная психология.

### **Примерный перечень вопросов к экзамену:**

1. Цели, задачи, функции современной наставнической деятельности.
2. Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих специалистов предприятия.
3. Современные отечественные и зарубежные технологии, формы и методы корпоративного обучения молодых кадров.
4. Роль постобучающего сопровождения внутрифирменной подготовки в профессиональном развитии специалистов технического профиля.
5. Сущность проектно-исследовательской деятельности.
6. Андрагогическая и педагогическая модели обучения.
7. Особенности обучения и воспитания взрослых.
8. Проектирование учебного процесса образования взрослых.
9. Особенности дистанционного обучения взрослых.

10. Сущность и характеристика основных системообразующих элементов педагогического менеджмента как деятельностной системы.
11. Проблема гендерного подхода к организации процесса корпоративного обучения.
12. Педагогическое мастерство наставника.
13. Сущность и последствия конфликтов в коллективе.
14. Причины возникновения конфликтов и пути их преодоления.
15. Диагностика готовности и адаптированности личности к наставнической деятельности.
16. Психотехнические навыки современного наставника.
17. Управление коммуникацией в обучении взрослых.
18. Методология нейро-лингвистического программирования в повседневной жизни.
19. Индикаторы ведущих репрезентативных систем.
20. Социально-психологический тренинг: правила проведения.
21. Психология труда и инженерная психология.

#### **Примерная тематика курсовых проектов**

1. Содержание и технологии корпоративного обучения молодых кадров в условиях современного производства.
2. Модели корпоративного обучения молодых кадров.
3. Постобучающее сопровождение корпоративного обучения молодых кадров.
4. Наставничество как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих сотрудников.
5. Психолого-педагогическое и методическое сопровождение учебной деятельности взрослых.
6. Наставник как субъект управления учебно-профессиональной деятельностью начинающих сотрудников

**Форма контроля** – Экзамен / защита курсового проекта (2 ч.)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Карта оценки уровней сформированности исследовательских компетенций работников предприятия

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

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

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Карта оценки уровней сформированности корпоративных компетенций работников предприятия

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

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Карта оценки уровней сформированности коммуникативных компетенций работников предприятия

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

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

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

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

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

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Карта оценки уровней сформированности методических компетенций работников предприятия

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Карта оценки уровня сформированности коуч-компетенций работников предприятия

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

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

Критерии и показатели сформированности компетенций наставника на производстве

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

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

<p>общения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание к коммуникациям с коллегами об их наставнической жизни;</li> <li>- потребность делиться своими знаниями, информацией;</li> <li>- желание узнать новое от коллег;</li> <li>- потребность в социальном взаимодействии, приносящем пользу другим;</li> <li>- желание общаться в нерабочее время по профессиональным вопросам и проблемам подшефных;</li> <li>- готовность и желание к коммуникациям в различных сферах производственной и наставнической деятельности;</li> <li>- стремление к соблюдению корпоративной и социальной этики.</li> </ul>	<p>общения с подшефными, ролях и ролевых ожиданиях в общении;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями об источниках, причинах, видах и способах разрешения конфликтов между подшефными;</li> <li>- обладание знаниями о способах удержания внимания, культурных нормах и ограничениях в общении;</li> <li>- владение знаниями об этических принципах общения;</li> <li>- владение опытом ведения переговоров, установления контактов, урегулирования производственных конфликтов;</li> <li>- владение знаниями о культурных нормах и ограничениях в общении, обычаях, традициях предприятия, этикете в сфере профессионального общения.</li> </ul>	<p>в команде;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность адаптироваться в различных социальных ситуациях;</li> <li>- способность к регуляции поведения в процессе межличностного общения со стажёрами;</li> <li>- способность применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной и наставнической деятельности;</li> <li>- умение оперировать профессиональной терминологией, свободное владение вербальными и невербальными средствами общения;</li> <li>- способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;</li> <li>- способность к ориентации в коммуникативных средствах, присущих национальному менталитету;</li> </ul>
<b><i>Психолого-педагогические</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- интерес и желание участвовать в наставнической деятельности;</li> <li>- желание работать с молодыми специалистами и передавать им свой профессиональный опыт;</li> <li>- потребность проявлять активность, когда требуется помощь и наличие ответственности за проводимые</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями об основах педагогики, о современных подходах к обучению, об основах наставнической деятельности;</li> <li>- обладание опытом диагностики способностей молодых специалистов;</li> <li>- владение знаниями о мотивации профессиональных интересов молодых специалистов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умения разрабатывать рекомендации по повышению эффективности современной наставнической деятельности;</li> <li>- способность адекватного и быстрого восприятия и переработки информации о деятельности молодого специалиста с её последующей корректировкой;</li> <li>- способность решать проблемы по</li> </ul>

<p>мероприятия и воздействие на молодого специалиста;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стремление помочь стажеру в установке профессиональных целей и задач;</li> <li>- потребность в его изменениях и готовность проявлять личную заинтересованность в успехах стажера и помощи ему успешно проходить программу адаптации;</li> <li>- готовность помочь подшефному обрести уверенность в себе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями об этапах работы с молодым специалистом, о ключевых компетенциях, которые должны быть сформированы у молодого специалиста;</li> <li>- владение знаниями о методах прогнозирования результатов педагогической деятельности;</li> <li>- обладание опытом организации ясного, открытого двустороннего общения, оказания поддержки или конструктивной критики и оказания помощи в совершенствовании в течение программы;</li> <li>- готовность предоставить подшефному информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в конкретной отрасли.</li> </ul>	<p>интеграции производственных и обучающих задач,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умения разрабатывать креативные решения по организации наставнической деятельности, ставить задачу перед молодым специалистом,</li> <li>- умения делать логичные прогнозы самоопределения молодого специалиста, анализировать и обобщать передовой педагогический опыт, планировать пути для саморазвития и совершенствования молодого специалиста;</li> <li>- способность передавать свой профессиональный опыт молодым работникам;</li> <li>- способность к обучению работников из разных возрастных и культурных групп.</li> </ul>
<i>Методические</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие мотива достижения цели, повышения квалификации;</li> <li>- признание ценности научно-методической грамотности для профессиональной наставнической деятельности;</li> <li>- понимание значимости трансляции передового и инновационного профессионального опыта для развития профессионализма членов коллектива;</li> <li>- потребность в постоянном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение научно-методическими знаниями, широкими базовыми психолого-педагогическими, социально-педагогическими знаниями;</li> <li>- наличие опыта решения методических проблем;</li> <li>- владение знаниями методов стимулирования, принципов и методов продуктивного взаимодействия в команде, средств достижения поставленных задач; проблем профессиональной практики;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность планирования и постановки целей методической деятельности;</li> <li>- способность разрабатывать новые методики и образовательные технологии обучения и воспитания, осуществлять организационно-методическую поддержку реализации конкретной образовательной программы;</li> <li>- способность анализировать, синтезировать и критически резюмировать информацию;</li> <li>- способность оформлять, представлять и</li> </ul>

<p>самосовершенствовании своего профессионального мастерства в наставнической деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание повысить профессиональный уровень подшефного;</li> <li>- понимание важности и ответственности роли, которую он играет, и желание получать моральное удовлетворение от этой работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями из области дидактики, об учебной ситуации, о выборе воздействий и учебных действий подшефного, в области диагностики профессиональных умений;</li> <li>- обладание опытом различных стилей обучения;</li> <li>- способность организовать усвоение знаний и упорядочивать их, создавать свои собственные приёмы обучения, принимать самостоятельные решения и выдвигать собственные идеи.</li> </ul>	<p>докладывать результаты наставнической деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность применять методы моделирования и статистической обработки при решении профессиональных задач наставнической деятельности;</li> <li>- способность обучать приемам поиска и обобщения передового профессионального опыта;</li> <li>- способность к пониманию и анализу лично значимых проблем;</li> <li>- готовность к проведению занятий, к всесторонней мотивации стажеров к работе на предприятии, к осуществлению контроля за профессиональной деятельностью стажера;</li> </ul>
<b><i>Коуч – компетенции</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание роли и гуманной сущности общения в наставнической деятельности;</li> <li>- желание обладать профессионально важными качествами личности наставника (эмпатией, терпимостью, справедливостью, отзывчивостью, деликатностью, объективностью и др.);</li> <li>- осознание и готовность нести ответственность за социально-психологический климат и результаты психолого-пед. и проф. взаимодействия;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение знаниями и умениями применять психолого-педагогические основы наставничества, его закономерностей и принципов, структуры, способов и средств организации наставнической деятельности;</li> <li>- обладание опытом использования теоретических основ и способов организации педагогического процесса на производстве;</li> <li>- владение знаниями норм и правил педагогической этики;</li> <li>- владение знаниями об особенностях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность проектировать, организовывать, анализировать процесс педагогического взаимодействия;</li> <li>- владение опытом организации индивидуальной, групповой, коллективной деятельности субъектов корпоративного обучения;</li> <li>- владение приемами и техниками создания условий психологической безопасности на предприятии, предупреждения и разрешения конфликтов в учебно-производ. процессе;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность к созданию новых ценностей у подшефного;</li> <li>- осознание и понимание социальной значимости наставнической деятельности, его ценности, культуры;</li> <li>- позитивное отношение, устойчивый интерес к наставнической деятельности;</li> <li>- осознание перспектив собственной профессиональной деятельности;</li> <li>- готовность критически оценивать свое проф. поведение и деятельность, вносить необходимые коррективы с учетом своих особенностей и способностей;</li> <li>- готовность взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подшефного;</li> <li>- стремление помочь развивать креативное мышление стажёров.</li> </ul>	<p>наставнической деятельности, видах, функциях, нормах, требованиях к личности специалиста, способах проектирования обучающего процесса (отбора содержания, форм, методов и средств обучения),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знания об особенностях обучения взрослых;</li> <li>- знания об особенностях коуч технологий и возможностях своих подшефных;</li> <li>- обладание целостным представлением о человеке как «предмете» своей деятельности и о себе как основном «инструменте» этой деятельности;</li> <li>- владение знаниями о помощи молодому специалисту «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы;</li> <li>- владение знаниями о планировании и проектировании профессионального развития молодого специалиста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность применять способы и средства консультативной деятельности относительно подшефного;</li> <li>- способность к организации наставнической деятельности;</li> <li>- владение методами и приемами постановки и решения организационно-управленческих задач в наставнической деятельности;</li> <li>- владение педагогическими способностями, опытом и навыками наставнической деятельности;</li> <li>- способность к профессионально-педагогической рефлексии;</li> <li>- способность помочь молодому специалисту приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, принятие на себя новых обязанностей,</li> <li>- готовность к конструктивной критике со стороны подшефного, ее принятию.</li> </ul>
--	--	---

**Тест пригодности студентов к тьюторской деятельности студентов  
вузов**

Тест состоит из трех частей и позволяет определить уровни мотивации к тьюторской деятельности, когнитивных умений и знаний иностранного языка. Мотивационная компонента проверяется по тесту самооценки профессионально-педагогической мотивации Н.П.Фетискина, коммуникативная компонента по тесту оценки коммуникативных умений ( Психологические тесты / Под ред. А.А.Карелина: В 2т. – М., 2001. – Т.2. С.50-53), задания на знание языка соответствуют требованиям подготовки специалистов ОАО «Гатнефть».

**Часть 1. Самооценка профессионально-педагогической мотивации**

Шкалы: профессиональная потребность, функциональный интерес, развивающаяся любознательность, показная заинтересованность, эпизодическое любопытство, равнодушное отношение

Назначение теста

Данная методика позволяет определить, на какой ступени мотивационной лесенки находится исследуемый. А именно: имеет ли место равнодушие, или эпизодическое поверхностное любопытство, или налицо заинтересованность, или развивающаяся любознательность, или складывается функциональный интерес, или достигается вершина – профессиональная потребность сознательно изучать педагогику и овладевать основами педагогического мастерства.

Инструкция к тесту

Оцените, пожалуйста, приведенные ниже утверждения. Вам необходимо обвести букву, соответствующую вашему ответу.

- Если вы всегда делаете то, что написано в утверждении, то обведите букву В,
- если вы поступаете так не всегда, но часто, то обведите букву Ч,
- если вы считаете целесообразным ответить «не очень часто», то обведите буквы НОЧ,
- если вы так поступаете редко, то обведите букву Р,
- если вы этого не делаете никогда, то обведите букву Н.

Тест

1. Люблю слушать лекции (рассказы) о работе учителей.
2. Считаю, что лекции по педагогике содержат весьма простой материал, их можно и не переписывать, на семинарах стараюсь не выступать.
3. Останавливаюсь и читаю материал, представленный в методическом уголке, только тогда, когда получаю задание от преподавателя, особого интереса материал у меня не вызывает.
4. Покупаю по возможности книги и брошюры о педагогическом опыте, по психологии.
5. Обращаю внимание на педагогические ситуации только тогда, когда в них имеются интересные конфликты, интригующие факты.
6. Читаю только отрывки (выборочно) из статей о педагогическом опыте; на приобретение педагогической литературы время и средства не трачу.
7. Наблюдаю за опытом работы умелых педагогов.
8. Охотно принимаю участие в анализе ситуаций, возникающих в институте; стараюсь при этом кое-что записать.
9. Ищу материал, освещающий инновационные процессы в образовательных учреждениях, в сферах информационных услуг.
10. Люблю работать с педагогической и психологической литературой в читальном зале, в библиотеке, дома в свободное время, люблю решать педагогические задачи.
11. К семинарским и практическим занятиям делаю прежде всего то, за что надо отчитаться (что будут проверять).

12. Соглашаюсь выступать на педагогическом кружке, на конференции.
13. Проявляю любопытство в работе с товарищами по группе, которые неважно учатся.

### **Часть 2 . Коммуникативный компонент**

На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются:

- "почти всегда" – 2 балла;
- "в большинстве случаев" – 4 балла;
- "иногда" – 6 баллов;
- "редко" – 8 баллов;
- "почти никогда" – 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы "свернуть" беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) неинтересны Вам?
2. Раздражают ли Вас манеры Вашего партнера по общению?
3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли Вы вступать в разговор с неизвестным или малознакомым Вам человеком.
5. Имеете ли Вы привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняете ли Вы тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если он коснулся неприятной для Вас темы?
9. Поправляете ли Вы человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, название, вульгаризмы?
10. Бывает ли у Вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к собеседнику?

Обработка и интерпретация результатов теста

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. Если набрано более 62 баллов, то слушатель "выше среднего уровня". Обычно средний балл слушателей 55.

## Диагностика психолого-педагогической компетенции студентов технических специальностей

Психолого-психологическая компетентность имеет компоненты: коммуникативную, знание основ психологии и педагогики, умения применять знания на практике и эмпатичность. Данный тест соединил:

- тест коммуникативных умений Михельсона (адаптация Ю.З. Гильбуха), предназначенный для определения уровня коммуникативной компетентности и качества сформированности основных коммуникативных умений;

- тест эмпатические способности;
- тест по педагогике и психологии.

### Коммуникативная компонента.

**Инструкция:** Мы просим Вас внимательно прочитать каждую из описанных ситуаций и выбрать один вариант поведения в ней. Это должно быть наиболее характерное для Вас поведение, то, что Вы действительно делаете в таких случаях, а не то, что, по-вашему, следовало бы делать.

1. Кто-либо говорит Вам: "Мне кажется, что Вы замечательный человек". Вы обычно в подобных ситуациях:

- а) Говорите: "Нет, что Вы! Я таким не являюсь".
- б) Говорите с улыбкой: "Спасибо, я действительно человек выдающийся".
- в) Говорите: "Спасибо".
- г) Ничего не говорите и при этом краснеете.
- д) Говорите: "Да, я думаю, что отличаюсь от других и в лучшую сторону".

2. Кто-либо совершает действие или поступок, которые, по Вашему мнению, являются замечательными. В таких случаях Вы обычно:

- а) Поступаете так, как если бы это действие не было столь замечательным, и при этом говорите: "Нормально!"
- б) Говорите: "Это было отлично, но я видел результаты получше".
- в) Ничего не говорите.
- г) Говорите: "Я могу сделать гораздо лучше".
- д) Говорите: "Это действительно замечательно!"

3. Вы занимаетесь делом, которое Вам нравится, и думаете, что оно у Вас получается очень хорошо. Кто-либо говорит: "Мне это не нравится!" Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Вы - болван!"
- б) Говорите: "Я все же думаю, что это заслуживает хорошей оценки".
- в) Говорите: "Вы правы", хотя на самом деле не согласны с этим.
- г) Говорите: "Я думаю, что это выдающийся уровень. Что Вы в этом понимаете".
- д) Чувствуете себя обиженным и ничего не говорите в ответ.

4. Вы забыли взять с собой какой-то предмет, а думали, что принесли его, и кто-то говорит Вам: "Вы такой растяпа! Вы забыли бы и свою голову, если бы она не была прикреплена к плечам". Обычно Вы в ответ:

- а) Говорите: "Во всяком случае, я толковее Вас. Кроме того, что Вы в этом понимаете!"
- б) Говорите: "Да, Вы правы. Иногда я веду себя как растяпа".
- в) Говорите: "Если кто-либо растяпа, то это Вы".
- г) Говорите: "У всех людей есть недостатки. Я не заслуживаю такой оценки только за то, что забыл что-то".
- д) Ничего не говорите или вообще игнорируете это заявление.

5. Кто-либо, с кем Вы договорились встретиться, опоздал на 30 минут, и это

Вас расстроило, причем человек этот не дает никаких объяснений своему опозданию. В ответ Вы обычно:

- а) Говорите: "Я расстроен тем, что Вы заставили меня столько ожидать".
- б) Говорите: "Я все думал, когда же Вы придете".
- в) Говорите: "Это был последний раз, когда я заставил себя ожидать Вас".
- г) Ничего не говорите этому человеку.
- д) Говорите: "Вы же обещали! Как Вы смели так опаздывать!"

6. Вам нужно, чтобы кто-либо сделал для Вас одну вещь. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Никого ни о чем не просите.
- б) Говорите: "Вы должны сделать это для меня".
- в) Говорите: "Не могли бы Вы сделать для меня одну вещь?", после этого объясняете суть дела.
- г) Слегка намекаете, что Вам нужна услуга этого человека.
- д) Говорите: "Я очень хочу, чтобы Вы сделали это для меня".

7. Вы знаете, что кто-то чувствует себя расстроенным. Обычно в таких ситуациях Вы:

- а) Говорите: "Вы выглядите расстроенным. Не могу ли я помочь?"
- б) Находясь рядом с этим человеком, не заводите разговора о его состоянии.
- в) Говорите: "У Вас какая-то неприятность?"
- г) Ничего не говорите и оставляете этого человека наедине с собой.
- д) Смеясь говорите: "Вы просто как большой ребенок!"

8. Вы чувствуете себя расстроенным, а кто-либо говорит: "Вы выглядите расстроенным". Обычно в таких ситуациях Вы:

- а) Отрицательно качаете головой или никак не реагируете.
- б) Говорите: "Это не Ваше дело!"
- в) Говорите: "Да, я немного расстроен. Спасибо за участие".
- г) Говорите: "Пустяки".
- д) Говорите: "Я расстроен, оставьте меня одного".

9. Кто-либо порицает Вас за ошибку, совершенную другими. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Вы с ума сошли!"
- б) Говорите: "Это не моя вина. Эту ошибку совершил кто-то другой".
- в) Говорите: "Я не думаю, что это моя вина".
- г) Говорите: "Оставьте меня в покое, Вы не знаете, что Вы говорите".
- д) Принимаете свою вину или не говорите ничего.

10. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, но Вы не знаете, почему это должно быть сделано. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Это не имеет никакого смысла, я не хочу это делать".
- б) Выполняете просьбу и ничего не говорите.
- в) Говорите: "Это глупость; я не собираюсь этого делать".
- г) Прежде чем выполнить просьбу, говорите: "Объясните, пожалуйста, почему это должно быть сделано".
- д) Говорите: "Если Вы этого хотите...", после чего выполняете просьбу.

11. Кто-то говорит Вам, что по его мнению, то, что Вы сделали, великолепно. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Да, я обычно это делаю лучше, чем большинство других людей".
- б) Говорите: "Нет, это не было столь здорово".
- в) Говорите: "Правильно, я действительно это делаю лучше всех".
- г) Говорите: "Спасибо".
- д) Игнорируете услышанное и ничего не отвечаете.

12. Кто-либо был очень любезен с Вами. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Вы действительно были очень любезны по отношению ко мне".
- б) Действуете так, будто этот человек не был столь любезен к Вам, и говорите: "Да, спасибо".
- в) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня вполне нормально, но я заслуживаю большего".
- г) Игнорируете этот факт и ничего не говорите.
- д) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня недостаточно хорошо".

13. Вы разговариваете с приятелем очень громко, и кто-либо говорит Вам: "Извините, но Вы ведете себя слишком шумно". В таких случаях Вы обычно:

- а) Немедленно прекращаете беседу.
- б) Говорите: "Если Вам это не нравится, проваливайте отсюда".
- в) Говорите: "Извините, я буду говорить тише", после чего ведется беседа приглушенным голосом.
- г) Говорите: "Извините" и прекращаете беседу.
- д) Говорите: "Все в порядке" и продолжаете громко разговаривать.

14. Вы стоите в очереди, и кто-либо становится впереди Вас. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Негромко комментируете это, ни к кому не обращаясь, например: "Некоторые люди ведут себя очень нервно".
- б) Говорите: "Становитесь в хвост очереди!"
- в) Ничего не говорите этому типу.
- г) Говорите громко: "Выйди из очереди, ты, нахал!"
- д) Говорите: "Я занял очередь раньше Вас. Пожалуйста, станьте в конец очереди".

15. Кто-либо делает что-нибудь такое, что Вам не нравится и вызывает у Вас сильное раздражение. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Выкрикиваете: "Вы болван, я ненавижу Вас!"
- б) Говорите: "Я сердит на Вас. Мне не нравится то, что Вы делаете".
- в) Действуете так, чтобы повредить этому делу, но ничего этому типу не говорите.
- г) Говорите: "Я рассержен. Вы мне не нравитесь".
- д) Игнорируете это событие и ничего не говорите этому типу.

16. Кто-либо имеет что-нибудь такое, чем Вы хотели бы пользоваться. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите этому человеку, чтобы он дал Вам эту вещь.
- б) Воздерживаетесь от всяких просьб.
- в) Отбираете эту вещь.
- г) Говорите этому человеку, что Вы хотели бы пользоваться данным предметом, и затем просите его у него.
- д) Рассуждаете об этом предмете, но не просите его для пользования.

17. Кто-либо спрашивает, может ли он получить у Вас определенный предмет для временного пользования, но так как это новый предмет, Вам не хочется его одалживать. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Нет, я только что достал его и не хочу с ним расставаться; может быть когда-нибудь потом".
- б) Говорите: "Вообще-то я не хотел бы его давать, но Вы можете попользоваться им".
- в) Говорите: "Нет, приобретайте свой!"
- г) Одалживаете этот предмет вопреки своему нежеланию.
- д) Говорите: "Вы с ума сошли!"

18. Какие-то люди ведут беседу о хобби, которое нравится и Вам, и Вы хотели бы присоединиться к разговору. В таких случаях Вы обычно:

- а) Не говорите ничего.
- б) Прерываете беседу и сразу же начинаете рассказывать о своих успехах в этом хобби.
- в) Подходите поближе к группе и при удобном случае вступаете в разговор.

- г) Подходите поближе и ожидаете, когда собеседники обратят на Вас внимание.
- д) Прерываете беседу и тотчас начинаете говорить о том, как сильно Вам нравится это хобби.

19. Вы занимаетесь своим хобби, а кто-либо спрашивает: "Что Вы делаете?"  
Обычно Вы:

- а) Говорите: "О, это пустяк". Или: "Да ничего особенного".
- б) Говорите: "Не мешайте, разве Вы не видите, что я занят?"
- в) Продолжаете молча работать.
- г) Говорите: "Это совсем Вас не касается".
- д) Прекращаете работу и объясняете, что именно Вы делаете.

20. Вы видите споткнувшегося и падающего человека. В таких случаях Вы:

- а) Рассмеявшись, говорите: "Почему Вы не смотрите под ноги?"
- б) Говорите: "У Вас все в порядке? Может быть я что-либо могу для Вас сделать?"
- в) Спрашиваете: "Что случилось?"
- г) Говорите: "Это все колдобины в тротуаре".
- д) Никак не реагируете на это событие.

21. Вы стукнулись головой о полку и набили шишку. Кто-либо говорит: "С Вами все в порядке?" Обычно Вы:

- а) Говорите: "Я прекрасно себя чувствую. Оставьте меня в покое!"
- б) Ничего не говорите, игнорируя этого человека.
- в) Говорите: "Почему Вы не занимаетесь своим делом?"
- г) Говорите: "Нет, я ушиб свою голову, спасибо за внимание ко мне".
- д) Говорите: "Пустяки, у меня все будет о'кей".

22. Вы допустили ошибку, но вина за нее возложена на кого-либо другого.  
Обычно в таких случаях Вы:

- а) Не говорите ничего.
- б) Говорите: "Это их ошибка!"
- в) Говорите: "Эту ошибку допустил Я".
- г) Говорите: "Я не думаю, что это сделал этот человек".
- д) Говорите: "Это их горькая доля".

23. Вы чувствуете себя оскорбленным словами, сказанными кем-либо в Ваш адрес. В таких случаях Вы обычно:

- а) Уходите прочь от этого человека, не сказав ему, что он расстроил Вас.
- б) Заявляете этому человеку, чтобы он не смел больше этого делать.
- в) Ничего не говорите этому человеку, хотя чувствуете себя обиженным.
- г) В свою очередь оскорбляете этого человека, называя его по имени.
- д) Заявляете этому человеку, что Вам не нравится то, что он сказал, и что он не должен этого делать снова.

24. Кто-либо часто перебивает, когда Вы говорите. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Извините, но я хотел бы закончить то, о чем рассказывал".
- б) Говорите: "Так не делают. Могу я продолжить свой рассказ?"
- в) Прерываете этого человека, возобновляя свой рассказ.
- г) Ничего не говорите, позволяя другому человеку продолжать свою речь.
- д) Говорите: "Замолчите! Вы меня перебили!"

25. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, что помешало бы Вам осуществить свои планы. В этих условиях Вы обычно:

- а) Говорите: "Я действительно имел другие планы, но я сделаю то, что Вы хотите.
- б) Говорите: "Ни в коем случае! Поищите кого-нибудь еще".
- в) Говорите: "Хорошо, я сделаю то, что Вы хотите".
- г) Говорите: "Отойдите, оставьте меня в покое".
- д) Говорите: "Я уже приступил к осуществлению других планов. Может быть, когда-

нибудь потом".

26. Вы видите кого-либо, с кем хотели бы встретиться и познакомиться. В этой ситуации Вы обычно:

- а) Радостно окликаете этого человека и идете ему навстречу.
- б) Подходите к этому человеку, представляетесь и начинаете с ним разговор.
- в) Подходите к этому человеку и ждете, когда он заговорит с Вами.
- г) Подходите к этому человеку и начинаете рассказывать о крупных делах, совершенных Вами.
- д) Ничего не говорите этому человеку.

27. Кто-либо, кого Вы раньше не встречали, останавливается и окликает Вас возгласом "Привет!" В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Что Вам угодно?"
- б) Не говорите ничего
- в) Говорите: "Оставьте меня в покое".
- г) Произносите в ответ "Привет!", представляетесь и просите этого человека представиться в свою очередь.
- д) Киваете головой, произносите "Привет!" и проходите мимо.

Все вопросы разделены авторами на 5 типов коммуникативных ситуаций:

- ситуации, в которых требуется реакция на положительные высказывания партнера (вопросы 1, 2, 11, 12)
- ситуации, в которых подросток (старшеклассник) должен реагировать на отрицательные высказывания (вопросы 3, 4, 5, 15, 23, 24)
- ситуации, в которых к подростку (старшекласснику) обращаются с просьбой (вопросы 6, 10, 14, 16, 17, 25)
- ситуации беседы (13, 18, 19, 26, 27)
- ситуации, в которых требуется проявление эмпатии (понимание чувств и состояний другого человека (вопросы 7, 8, 9, 20, 21, 22).

#### **Обработка и анализ результатов:**

Отметьте, какой способ общения Вы выбрали (зависимый, компетентный, агрессивный) в каждой предложенной ситуации в соответствии с ключом.

Проанализируйте результаты: какие умения у Вас сформированы, какой тип поведения преобладает?

Блоки умений:

- 1. Умение оказывать и принимать знаки внимания (комплименты) от сверстника - вопросы 1, 2, 11, 12.
- 2. Реагирование на справедливую критику - вопросы 4, 13.
- 3. Реагирование на несправедливую критику - вопросы 3, 9.
- 4. Реагирование на задевающее, провоцирующее поведение со стороны собеседника - вопросы 5, 14, 15, 23, 24.
- 5. Умение обратиться к сверстнику с просьбой - вопросы 6, 16.
- 6. Умение ответить отказом на чужую просьбу, сказать "нет" - вопросы 10, 17, 25.
- 7. Умение самому оказать сочувствие, поддержку - вопросы 7, 20.
- 8. Умение самому принимать сочувствие и поддержку со стороны сверстников - вопросы 8, 21.
- 9. Умение вступить в контакт с другим человеком, контактность - вопросы 18, 26.
- 10. Реагирование на попытку вступить с тобой в контакт - вопросы 19, 27.

**КЛЮЧИ**

	зависи	компет	агресс
	мые	ентные	ивные

1	АГ	БВ	Д
2	АВ	Д	БГ
3	ВД	Б	АГ
4	БД	Г	АВ
5	Г	АБ	ВД
6	АГ	ВД	Б
7	БГ	АВ	Д
8	АГ	В	БД
9	Д	БВ	АГ
10	БД	Г	АВ
11	БД	Г	АВ
12	БГ	А	ВД
13	АГ	В	БД
14	АВ	Д	БГ
15	ВД	Б	АГ
16	БД	Г	АВ
17	Г	АБ	ДВ
18	АГ	В	БД
19	АВ	Д	БГ
20	ГД	БВ	А
21	Б	ГД	АВ
22	А	ВГ	БД
23	АВ	Д	БГ
24	Г	АБ	ВД
25	В	АД	БГ
26	ВД	АБ	Г
27	БД	АГ	В

### Тест "Эмпатические способности"

Проверьте себя: вам предлагаются вопросы, на которые надо ответить "да" или "нет".

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.

2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.

3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.

4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев. 5.
- Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.
6. Обычно я с первой же встречи угадываю "родственную душу" в новом человеке.
7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайным попутчиками в поезде, самолете.
8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.
9. Моя интуиция - более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.
10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности - бестактно.
11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.
12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ошутить его повадки и состояния.
13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.
14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.
15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.
16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.
17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.
18. Мне легко удается копировать интонацию, мимику людей, подражая им.
19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.
20. Чужой смех обычно заражает меня.
21. Часто действуя наугад, я тем не менее нахожу правильный подход к человеку.
22. Плакать от счастья глупо.
23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.
24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.
25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.
26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.
27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, "разложив по полочкам".
28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.
29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.
30. У меня творческая натура - поэтическая, художественная, артистичная.
31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.
32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.
33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.
34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.
35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.
36. Мне трудно понять, почему пустяки, могут так сильно огорчать людей.

Обработка данных. Подсчитывается число правильных ответов (соответствующих "ключу") по каждой шкале, а затем определяется суммарная оценка: 1. Рациональный

канал эмпатии: +1, +7, -13, +19, +25, -31; 2. Эмоциональный канал эмпатии: -2, +8, -14, +20, -26, +32; 3. Интуитивный канал эмпатии: -3, +9, +15, +21, +27, -33; 4. Установки, способствующие эмпатии: +4, -10, -16, -22, -28, -34; 5. Проникающая способность в эмпатии: +5, -11, -17, +23, -29, -35; 6. Идентификация в эмпатии: +6, +12, +18, -24, +30, -36.

Интерпретация результатов. Анализируются показатели отдельных шкал и общая суммарная оценка уровня эмпатии. Оценки на каждой шкале могут варьироваться от 0 до 6 баллов и указывают на значимость конкретного параметра в структуре эмпатии. Рациональный канал эмпатии характеризует направленность внимания, восприятия и мышления эмпатирующего на сущность любого другого человека - на его состояния, проблемы, поведение. Это спонтанный интерес к другому, открывающий шлюзы эмоционального и интуитивного отражения партнера. В рациональном компоненте эмпатии не следует искать логику или мотивацию интереса к другому. Партнер привлекает внимание своей бытийностью, что позволяет эмпатирующему непредвзято выявлять его сущность. Эмоциональный канал эмпатии. Фиксируется способность эмпатирующего входить в эмоциональный резонанс с окружающими - сопереживать, соучаствовать. Эмоциональная отзывчивость в данном случае становится средством "вхождения" в энергетическое поле партнера. Понять его внутренний мир, прогнозировать поведение и эффективно воздействовать возможно только в том случае, если произошла энергетическая подстройка к эмпатируемому. Соучастие и сопереживание выполняют роль связующего звена, проводника от эмпатирующего к эмпатируемому и обратно. Интуитивный канал эмпатии. Балльная оценка свидетельствует о способности респондента видеть поведение партнеров, действовать в условиях дефицита исходной информации о них, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании. На уровне интуиции замыкаются и обобщаются различные сведения о партнерах. Интуиция, надо полагать, менее зависит от оценочных стереотипов, чем осмысленное восприятие партнеров. Установки, способствующие или препятствующие эмпатии, соответственно, облегчают или затрудняют действие всех эмпатических каналов. Эффективность эмпатии, вероятно, снижается, если человек старается избегать личных контактов, считает неуместным проявлять любопытство к другой личности, убедил себя спокойно относиться к переживаниям и проблемам окружающих. Подобные умонастроения резко ограничивают диапазон эмоциональной отзывчивости и эмпатического восприятия. Напротив, различные каналы эмпатии действуют активнее и надежнее, если нет препятствий со стороны установок личности. Проникающая способность в эмпатии расценивается как важное коммуникативное свойство человека, позволяющее создавать атмосферу открытости, доверительности, душевности. Каждый из нас своим поведением и отношением к партнерам способствует информационно-энергетическому обмену или препятствует ему. Расслабление партнера содействует эмпатии, а атмосфера напряженности, неестественности, подозрительности препятствует раскрытию и эмпатическому постижению. Идентификация - еще одно неперемное условие успешной эмпатии. Это умение понять другого на основе сопереживаний, постановки себя на место партнера. В основе идентификации легкость, подвижность и гибкость эмоций, способность к подражанию. Шкальные оценки выполняют вспомогательную роль в интерпретации основного показателя - уровня эмпатии. Суммарный показатель теоретически может изменяться в пределах от 0 до 36 баллов.

По нашим предварительным данным, можно считать: 30 баллов и выше - очень высокий уровень эмпатии; 29-22 - средний; 21-15 - заниженный; менее 14 баллов - очень низкий.

## Тест по педагогике Часть 1

**Задание 1.**

**Образовательным результатом, не подлежащим формализованному итоговому контролю и аттестации является:**

1. Умение оценивать объекты окружающей действительности с определенных позиций.
2. Эстетические взгляды.
3. Способность к контролю и самоконтролю.
4. Научные знания и представления о природе, обществе, человеке, знаковых и информационных системах.

**Задание 2.**

**Объективно существующая связь между педагогическими явлениями - это**

1. Педагогический закон
2. Педагогическое правило
3. Педагогическая закономерность
4. Педагогический принцип.

**Задание 3.**

**Фундаментальное основание педагогической деятельности, базирующееся на определенной концепции:**

1. Стратегия
2. Подход
3. Технология
4. Методика

**Задание 4.**

**Какой принцип предполагает приоритетное развитие сферы образования на фоне других социально-экономических структур?**

1. Принцип фундаментализации
2. Принцип вариативности образования
3. Принцип опережающего образования
4. Принцип полноты образования.

**Задание 5.**

**К какой дидактической системе относится идея движения «с детьми к предмету»?**

1. Природосообразная система обучения
2. Креативная система обучения
3. Личностно-ориентированная система обучение
4. Культуросообразная система обучения

**Задание 6.**

**Определите, к какой группе компетенций относятся качества личности выпускника школы**

	<i>Группа компетенций</i>		<i>Качества личности</i>
1.	Коммуникативные компетенции.	1.	Умение действовать в каждодневных ситуациях семейно-бытовой сферы
2.	Социокультурные компетенции.	2.	Владение различными видами речевой деятельности
3.	Природоведческие и здоровьесберегающие компетенции.	3.	Умение ставить цель и организовывать ее достижение
4.	Учебно-	4.	Знание и применение правил поведения в

познавательные компетенции	экстремальной ситуации
----------------------------	------------------------

Выберите правильную последовательность ответов:

1 -	1-4, 2-2, 3-1, 4-3	2 -	1-2, 2-1, 3-4, 4-3	3 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	4 -	1-3, 2-2, 3-1, 4-4
-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------

**Задание 7.**

**Подберите пары: частное умение и соответствующая группа педагогических умений, относящаяся к содержанию теоретической готовности учителя:**

	<i>Группа педагогических умений</i>		<i>Частное умение</i>
1.	Аналитические умения	1.	Контроль на основе анализа результатов фактически выполненных действий
2.	Прогностические умения	2.	Перевод цели и содержания образования в конкретные педагогические задачи
3.	Проективные умения	3.	Отбор способов достижения педагогических целей
4.	Рефлексивные умения	4.	Умение диагностировать педагогические явления

Выберите правильную последовательность ответов:

1 -	1-4, 2-2, 3-1, 4-3	2 -	1-2, 2-3, 3-4, 4-1	3 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	4 -	1-3, 2-4, 3-1, 4-2
-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------

**Задание 8.**

**Подберите пары: метод обучения и соответствующая дидактическая цель:**

	<i>Метод обучения</i>		<i>Дидактическая цель</i>
1.	Познавательный метод	1.	Выявление качества усвоения знаний, умений и навыков, их коррекция
2.	Контрольный метод	2.	Восприятие, осмысление, запоминание нового материала
3.	Преобразовательный метод	3.	Обобщение и систематизация знаний
4.	Систематизирующий метод	4.	Творческое применение умений и навыков

Выберите правильную последовательность ответов:

1 -	1-4, 2-2, 3-1, 4-3	2 -	1-2, 2-1, 3-4, 4-3	3 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	4 -	1-3, 2-2, 3-1, 4-4
-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------

**Задание 9.**

**Поставьте в соответствие функции оценки ее характеристику:**

	<i>Функция оценки</i>		<i>Характеристика функции</i>
1.	Мотивационная	1.	Определение степени успешности ученика в освоении учебного материала
2.	Диагностическая	2.	Формирование адекватной самооценки ученика
3.	Воспитательная	3.	Поощрение и стимулирование учебной деятельности
4.	Информационная	4.	Выявление причин образовательных результатов

Выберите правильную последовательность ответов:

- 1 - 

1-4,
2-2,
3-1,
4-3

 2 - 

1-2,
2-1,
3-4,
4-3

 3 - 

1-4,
2-3,
3-2,
4-1

 4 - 

1-3,
2-4,
3-2,
4-1

### Часть 3

**Задание 10.**

**Постройте уровневую структур содержания образования как педагогической модели социального опыта:**

1. Уровень учебного предмета.
2. Уровень структуры личности ученика.
3. Уровень общего теоретического представления.
4. Уровень учебного материала.
5. Уровень процесса обучения.

Выберите правильную последовательность ответов:

- 1 - 

3,1,4,5,2,
------------

 2 - 

3,1,2,5, 4
------------

 3 - 

3,2,4,1,5
-----------

 4 - 

2,3,4,1,5,6
-------------

**Задание 11.**

**Расположите методы обучения в логике возрастания степени самостоятельности обучающихся:**

1. Частично-поисковый метод.
2. Исследовательский метод.
3. Репродуктивный метод.
4. Информационно-рецептивный метод.
5. Метод проблемного изложения.

Выберите правильную последовательность ответов:

- 1 - 

4,5,1,2,3
-----------

 2 - 

4,3,5,1,2
-----------

 3 - 

1,3,4,5,2
-----------

 4 - 

1,5,3,4,2
-----------

**Задание 12.**

**Расположите в правильной последовательности этапы методики организации рефлексии ученика на уроке:**

1. Формулирование результатов рефлексии.
2. Корректировка последующей предметной деятельности.
3. Завершение или специальная остановка осуществляемой предметной деятельности
4. Восстановление последовательности действий выполненной предметной деятельности.
5. Сопоставление цели предметной деятельности и последовательности выполненных действий

Выберите правильную последовательность ответов:

- 1 - 

1,3,4,5,2
-----------

 2 - 

3,4,5,1,2
-----------

 3 - 

3,4,5,2,1
-----------

 4 - 

4,3,1,5,2
-----------

**Задание 12.****Система действий по решению конкретной профессиональной задачи – это:**

1. Методический прием
2. Правило
3. Метод
4. Технология

**Задание 13****Какой принцип обеспечивает единство общего, специального и дополнительного образования во всех видах образовательных институтов?**

1. Принцип открытости
2. Принцип вариативности образования
3. Принцип опережающего образования
4. Принцип полноты образования

**Задание 14.****К какой дидактической системе относится идея выполнения предназначения ученика по отношению к той или иной культуре?**

1. Личностно-ориентированная система обучения
2. Креативная система обучения
3. Культуросообразная система обучения
4. Природосообразная система обучения

**Задание 15.****Определите, к какой группе компетенций относятся качества личности выпускника школы:**

	<i>Группа компетенций</i>		<i>Качества личности</i>
1.	Социокультурные компетенции	1.	Умение ориентироваться в информационных потоках
2.	Ценностно-смысловые компетенции.	2.	Умение принимать решения, брать на себя ответственность за их последствия
3.	Информационные компетенции	3.	Владение культурными нормами и традициями
4.	Учебно-познавательные компетенции	4.	Наличие опыта восприятия картины мира

Выберите правильную последовательность ответов:

- 1 - 

1-4, 2-2, 3-1, 4-3
-----------------------------

    2 - 

1-2, 2-3, 3-4, 4-1
-----------------------------

    3 - 

1-4, 2-3, 3-2, 4-1
-----------------------------

    4 - 

1-3, 2-2, 3-1, 4-4
-----------------------------

**Задание 16.****Поставьте в соответствие каждой форме обучения ее сущностную характеристику:**

	<i>Форма обучения</i>		<i>Характеристика</i>
1.	Индивидуальная	1.	Организация совместной деятельности школьников на

			различных основаниях
2.	Фронтальная	2.	Взаимодействие педагога с классом на основе разделения труда и принципа индивидуальной ответственности каждого за общий результат
3.	Коллективная	3.	Работа педагога со всем классом в едином темпе с общими задачами
4.	Групповая	4.	Взаимодействие учителя с одним учеником

Выберите правильную последовательность ответов:

1 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	2 -	1-2, 2-3, 3-4, 4-1	3 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	4 -	1-3, 2-2, 3-1, 4-4
-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------

### Задание 17

**Подберите пары: частное умение и соответствующая группа педагогических умений, относящаяся к содержанию практической готовности учителя:**

	<i>Группа педагогических умений</i>		<i>Частное умение</i>
1.	Развивающие умения	1.	Логически правильное построение и проведение рассказа, объяснения, беседы
2.	Информационные умения	2.	Разумное использование методов поощрения и наказания
3.	Мобилизационные умения	3.	Создание проблемных ситуаций.
4.	Коммуникативные умения	4.	Умение привлекать к себе внимание разными способами (вербально и невербально)

Выберите правильную последовательность ответов:

1 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	2 -	1-3, 2-1, 3-2, 4-4	3 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	4 -	1-3, 2-2, 3-1, 4-4
-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------

### Задание 18

**Подберите пары: подход и особенности его применения в образовательном процессе:**

	<i>Подход</i>		<i>Особенности применения</i>
1.	Деятельностный	1.	Моделирование педагогических условий актуализации и развития опыта личности
2.	Личностно-ориентированный	2.	Формирование личностных качеств учащихся в деятельности, адекватной природе данного качества
3.	Синергетический	3.	Создание условий вхождения в мир чувств другого человека, в текст, в ситуацию с целью понимания их исходного смысла
4.	Герменевтический	4.	Использование способности социально-педагогических систем адаптироваться к окружающей среде на основе самоорганизации

Выберите правильную последовательность ответов:

1 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	2 -	1-3, 2-1, 3-2, 4-4	3 -	1-4, 2-3, 3-2, 4-1	4 -	1-2, 2-1, 3-4, 4-3
-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------

### Утверждаю

Первый заместитель генерального  
директора по производству-  
главный инженер  
ОАО "Татнефть"

\_\_\_\_\_  
Н.Г. Ибрагимов  
20 апреля 2001г.

### Положение о совете молодых специалистов ОАО "Татнефть"

Молодыми специалистами в ОАО "Татнефть" считаются работники, имеющие высшее и среднее специальное образование, в течение 3-х лет после окончания учебного заведения (в возрасте до 33 лет).

#### 1. Цели и задачи

1.1. Советы молодых специалистов (далее – «совет») создаются в структурных подразделениях ОАО "Татнефть" и его дочерних предприятиях (далее – «предприятие») с целью повышения производственной и творческой активности молодых специалистов.

1.2. Совет является постоянно действующим органом молодежной организации ОАО «Татнефть».

1.3. Основными задачами совета молодых специалистов являются:

- организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодежи;
- развитие интеллектуального потенциала молодых специалистов, содействие их профессиональному, гражданскому и духовному развитию;
- создание условий для профессионального роста, развития инициативы и способностей молодежи;
- повышение роли молодых специалистов в производственной и общественной жизни ОАО "Татнефть", вовлечение их в научное творчество;
- воспитание чувства ответственности молодых специалистов за результаты производственной, научно-исследовательской и организаторской деятельности;
- воспитание чувства корпоративной гордости и сопричастности к результатам деятельности компании.

#### 2. Содержание работы совета молодых специалистов

Для выполнения поставленных задач совет молодых специалистов осуществляет:

2.1. Проведение мероприятий, направленных на оказание помощи молодым специалистам в освоении ими производства, в приобретении навыков практической работы, способствующих их профессиональному росту;

2.2. Оказание содействия и поддержки молодым специалистам в разработке и внедрении экономически обоснованных рационализаторских предложений и изобретений;

2.3. Проведение молодежных научно-практических конференций, конкурсов идей и предложений и выставок научно-технических разработок с целью мобилизации творческого потенциала молодых работников;

2.4. Создание творческих молодежных коллективов для решения актуальных производственных и научно-технических проблем;

- 2.5. Организацию информационной поддержки в распространении достижений науки и техники, передового опыта в молодежной среде;
- 2.6. Создание молодежных клубов по интересам;
- 2.7. Организация повышения квалификации и переподготовки молодых специалистов. Представление руководству кандидатуры молодых специалистов для зачисления в резерв на выдвижение;
- 2.8. Связь с аналогичными формированиями российских и зарубежных предприятий. Организация совместных семинаров, конференций, симпозиумов, выставок;
- 2.9. Привлечение молодых специалистов к организации научно-технического творчества школьников, учащихся профессионально-технических училищ, техникумов, студентов высших учебных заведений;
- 2.10. Предложение руководству о премировании и награждении лучших молодых специалистов за активное участие в производственной и общественной деятельности.

### **3. Принципы формирования и деятельности совета молодых специалистов**

- 3.1. Совет молодых специалистов предприятия избирается на ежегодной конференции молодых специалистов. Численный состав совета определяется в зависимости от направлений деятельности предприятия, а также от количества работающих на нем молодых специалистов.
- 3.2. Возглавляет работу совета председатель, избираемый членами совета путем открытого голосования большинством голосов.
- 3.3. В составе совета создаются секции по направлениям деятельности, возглавляют которые руководители, избираемые членами секций
- 3.4. Координирует работу советов молодых специалистов предприятий центральный совет молодых специалистов ОАО «Татнефть».
- 3.5. Центральный совет молодых специалистов создается путем делегирования в его состав председателей советов молодых специалистов предприятий.
- 3.6. Совет молодых специалистов работает в тесном сотрудничестве с молодежным комитетом. Председатель совета входит в состав молодежного комитета ОАО «Татнефть».
- 3.7. Свою деятельность совет осуществляет в соответствии с планом работы на год, который утверждается руководством подразделения. О своей деятельности советы отчитываются один раз в год на конференции молодых работников ОАО «Татнефть».
- 3.8. Центральный совет молодых специалистов проводит заседания планово, не реже одного раза в квартал. Заседания советов молодых специалистов предприятий проводятся не реже двух раз в квартал.
- 3.9. Работу центрального совета молодых специалистов курирует главный инженер ОАО «Татнефть», работу советов – главные инженеры (заместители руководителя) предприятий.  
Главные специалисты и начальники отделов всемерно содействуют деятельности советов.
- 3.10. Совет может иметь свою атрибутику (вымпел, эмблему и другую), тематически перекликающуюся атрибутике предприятия и компании.
- 3.11. Работа совета освещается в корпоративных, региональных и республиканских средствах массовой информации.

Заместитель начальника отдела кадров –  
председатель молодежного  
комитета ОАО «Татнефть»:

Р.Р. Хамадьяров

## ПРИЛОЖЕНИЕ 12

### УТВЕРЖДАЮ

Первый заместитель генерального директора по  
производству – главный инженер  
ОАО "Татнефть"

\_\_\_\_\_ Н.Г. Ибрагимов  
" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2004 г.

### Регламент работы школы управления производством при исполнительном аппарате ОАО "Татнефть" (ШУП-2004)

#### 1. Основные положения

- 1.1. Школа управления производством представляет собой подготовку молодых работников предприятий (структурных подразделений, дочерних обществ) ОАО "Татнефть" к участию в процессах управления производством путем передачи молодым работникам знаний и накопленного опыта главными специалистами компании.
- 1.2. Задачи ШУП:
  - подготовка молодых работников к управленческой работе;
  - выявление резерва кадров компании;
  - организация диалога молодых работников и главных специалистов компании;
  - активизация работы советов молодых специалистов (СМС) предприятий;
  - повышение роли молодых работников в производственной и общественной жизни ОАО "Татнефть";
  - воспитание чувства корпоративной гордости и причастности к результатам деятельности компании.
- 1.3. Занятия ШУП проводятся в форме лекций.
- 1.4. Лекторами ШУП являются главные специалисты по направлениям деятельности компании.
- 1.5. Слушателями ШУП могут быть молодые работники компании в возрасте до 33 лет. Слушатели ШУП подразделяются на две категории:
  - 1.5.1. Список слушателей, определенный руководством и СМС предприятия; для данной категории слушателей посещение занятий ШУП является обязательным.
  - 1.5.2. Слушатели, посещающие занятия ШУП по собственному желанию при согласовании с председателем СМС предприятия, который, в свою очередь, доводит списки таких слушателей до оргкомитета ШУП.
- 1.6. Вне зависимости от категории слушатели ШУП обязаны регистрироваться при посещении занятий и имеют право пользоваться материалами занятий, задавать вопросы главным специалистам, участвовать в тестировании.

#### 2. Организация ШУП

- 2.1. С целью организации и координации работы ШУП создан оргкомитет. Его функциями являются:
  - организация занятий и сопровождение лекций;
  - координация действий служб, сопровождающих работу ШУП;
  - контроль выполнения мероприятий ШУП;
  - подготовка документов по организации ШУП;
  - освещение деятельности ШУП на корпоративном портале.
- 2.2. Состав оргкомитета ШУП включает:
  - руководителей секций ЦСМС;

- представителей СМС предприятий (структурных подразделений и дочерних обществ).

### **3. Проведение занятий, материалы лекций**

- 3.1. Содержание лекций ШУП должно отвечать следующим требованиям:
  - содержание лекции должно быть понятным слушателям, не являющимся узкими специалистами в той или иной области;
  - основное внимание должно уделяться проблемам управления рассматриваемого направления деятельности, его взаимосвязи с другими видами бизнеса компании;
  - приветствуется освещение выступающими актуальных вопросов о текущем состоянии и перспективах развития компании, приведение практических примеров разрешения проблем управления производством по направлениям деятельности;
  - при проведении лекций желательно использование видеоматериалов, слайдов, ссылочных документов и т.д.
- 3.2. Материалы (презентации, тексты, тезисы и т.п.), используемые при проведении лекций, передаются лекторами в оргкомитет ШУП.
- 3.3. Вопросы к лектору, подготовленные до занятия, оргкомитет ШУП передает лекторам не позднее, чем за день до лекции. Вопросы могут быть использованы докладчиками при подготовке к выступлению.
- 3.4. В течение двух недель после проведения занятия собираются вопросы слушателей по тематике лекций. Руководители секций ЦСМС передают такие вопросы докладчикам в электронной форме.
- 3.5. Ответы на вопросы слушателей предоставляются выступавшими также в электронной форме в срок до двух недель после их получения. Файлы с вопросами и ответами на них размещаются оргкомитетом на корпоративном портале наряду с остальными материалами лекций по мере поступления.
- 3.6. Все материалы занятий ШУП, в т.ч. видеоматериалы, являются собственностью ОАО "Татнефть" и предназначены для использования внутри компании.

### **4. Особенности работы ШУП по месту проведения занятий**

- 4.1. Занятия ШУП проводятся согласно расписаниям, ежемесячно составляемым оргкомитетом на основании "Программы занятий ШУП".
- 4.2. Молодые работники посещают лекции согласно спискам слушателей, распределенных оргкомитетом по местам проведения занятия.
- 4.3. Распределение слушателей предприятий по месту проведения занятий представлено в Приложении 1.
- 4.4. Особенности проведения занятий ШУП в исполнительном аппарате:
  - 4.4.1. Организацией занятий в исполнительном аппарате занимается центральный оргкомитет ШУП.
  - 4.4.2. Занятия проводятся в актовом зале исполнительного аппарата ОАО "Татнефть" и начинаются в 09:00.
  - 4.4.3. Доступ слушателей в административное здание исполнительного аппарата производится согласно спискам. Регистрация слушателей проводится с 08:30 до 08:55, а также в перерыве и сразу после окончания занятия.
  - 4.4.4. Учет посещаемости занятий ведет центральный оргкомитет ШУП.
- 4.5. Особенности работы ШУП на удаленных предприятиях:
  - 4.5.1. С целью организации занятий ШУП вне исполнительного аппарата ОАО "Татнефть" формируются зональные оргкомитеты.
  - 4.5.2. Зональный оргкомитет ШУП возглавляет председатель СМС предприятия, на базе которого проводятся занятия. В состав зонального оргкомитета входят представители СМС всех предприятий, молодые работники которых посещают занятия. Состав зонального оргкомитета в обязательном порядке согласовывается с оргкомитетом ШУП.

- 4.5.3. Вопросы организационного и технического характера, возникающие в работе ШУП удаленных предприятий, решаются зональным оргкомитетом при поддержке центрального оргкомитета и главных инженеров предприятий.
- 4.5.4. В качестве информационного материала для проведения занятий ШУП используются видеозаписи лекций и другие материалы, размещенные на корпоративном портале.
- 4.5.5. На председателя зонального оргкомитета возлагается ответственность за своевременное составление расписаний занятий и их проведение, привлечение главных специалистов предприятий для комментария по тематике занятий, организация контроля посещения занятий слушателями, сбор и размещение вопросов к лекторам на корпоративном портале.
- 4.5.6. Ведомости посещения слушателями занятий ШУП (с указанием участников из числа главных специалистов) передаются в центральный оргкомитет не позднее 5 числа месяца, следующего за месяцем проведения занятий.
- 4.5.7. Рекомендуемый срок проведения занятий на удаленных предприятиях – через 1 неделю после проведения занятия в исполнительном аппарате.

### **5. Тестирование**

- 5.1. По окончании лекций предусмотрено тестирование слушателей ШУП.
- 5.2. Результат тестирования оценивает работу слушателя в ШУП. Порядок проведения тестирования определяется регламентом проведения тестирования в ШУП.
- 5.3. При оценке работы слушателя в ШУП во внимание принимается также статистика посещаемости занятий вне зависимости от их места проведения.

### **6. Освещение работы ШУП на корпоративном портале**

- 6.1. Официальная информация о работе ШУП размещается на корпоративном портале ОАО "Татнефть" (<http://intranet.tn>).
- 6.2. Информация, касающаяся работы ШУП, выкладывается в разделе "Молодежная организация" ([папка "Совет молодых специалистов" – "ШУП-2004"](#), администрируемая оргкомитетом ШУП), в котором размещаются документы по организации Школы, материалы занятий, иная информация о работе ШУП.
- 6.3. Для сбора вопросов по организации занятий ШУП и вопросов к докладчикам по тематике лекций созданы соответствующие форумы ("[Корпоративный форум](#)" – "[Форумы Молодежной организации](#)"). При размещении вопросов на корпоративном форуме приветствуется указание данных автора (ФИО, предприятие).

Председатель Молодежной организации

ОАО "Татнефть"

Р.Р. Хамадьяров

Председатель ЦСМС  
ОАО "Татнефть"

Р.Р. Афлетонов

Председатель СМС  
исполнительного аппарата

А.В. Седунов

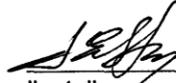
Распределение слушателей предприятий по месту проведения занятий

№	Город	Предприятие, на базе которого проводятся занятия ШУП	Предприятия, молодые работники которого закреплены за данным базовым предприятием
1	Альметьевск	Исполнительный аппарат ОАО "Татнефть"	<b>Полностью:</b> Исполнительный аппарат, УРНИН, ТатАСУнефть, НГДУ ЕН, БН, ЗН, Инженерный центр, АРСУ, УПТЖ для ППД, НХС, СМУ, АЦБПО ЭПУ, ЦБПО РНО, ТГРУ (АГРЭ), НИС, АУБР ООО "Татнефть-Нефтехим", ООО "Татнефть-Бурение", ООО "Татнефть-РЭТО" АУТТ-3 <b>Частично:</b> УТНС, ТНГП, АУПНПиКРС, НГДУ АН, АЗН, ДН, ЯН, ИН, НН
2	Альметьевск	НГДУ "Ямашнефть"	НГДУ ЯН, ТатАИСнефть
3	Альметьевск	"Татнефтегазпереработка"	ТНГП
4	Альметьевск	НГДУ "Альметьевнефть"	НГДУ АН
5	Азнакаево	НГДУ "Азнакаевскнефть"	НГДУ АЗН, АЗУПНПиКРС, Актюбинское УККМ и ПМ, АЗУБР
6	Бугульма	"ТатНИПИнефть"	ТатНИПИнефть, БМЗ, УТНС, ЗНОК и ППД, ООО "БУТТ", НГДУ ИН, ООО "Горизонт"
7	Джалиль	НГДУ "Джалильнефть"	НГДУ ДН
8	Елабуга	НГДУ "Прикамнефть"	НГДУ ПН, ЕЛУБР
9	Казань	ТГРУ	ТГРУ
10	Лениногорск	НГДУ "Лениногорскнефть"	НГДУ ЛН, ИН, УТНС, ТТД, ЛенУПНП и КРС, ЛенУБР, ООО "ЛУТР",
11	Нижнекамск	Нижнекамский НПЗ	ННПЗ, Нижнекамскшина, Нижнекамсктехуглерод
12	Нурлат	НГДУ "Нурлатнефть"	НГДУ НН, НУБР

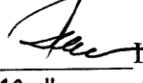
Таблица оценки и самооценки управленческих компетенций молодых кадров

	Самооценка					Оценка комиссии					Итог, как среднее
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Стрессоустойчивость			*						*		3,5
Гибкость				*					*		4
Адаптивность				*						*	4,5
Настойчивость				*						*	4,5
Независимость				*				*			3,5
Следование нормам					*			*			4
Внимание к деталям					*				*		4,5
И т.д.											

СОГЛАСОВАНО  
Председатель профкома  
ОАО "Татнефть"

  
Г.К. Яруллин  
"12" февраля 2007 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
ОАО "Татнефть"

  
Н.Ф. Тахаутдинов  
"12" февраля 2007 г.

**Положение**  
**о наставничестве в ОАО "Татнефть"**  
**имени В.Д. Шашина**

Альметьевск

## 1. Общие положения

1.1. В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

Наставничество - разновидность обучения в течение одного года непосредственно на рабочем месте и индивидуальной воспитательной работы с впервые принятыми на постоянную работу в ОАО «Татнефть» молодыми работниками (сотрудниками).

Наставник – опытный и высококвалифицированный специалист ОАО «Татнефть», осуществляющий наставничество.

Стажер – молодой рабочий или специалист, впервые принятый на постоянную работу в ОАО «Татнефть» и осуществляющий свою трудовую деятельность под наблюдением наставника в течение одного года.

1.2. Настоящее Положение предназначено для внутреннего использования структурными подразделениями и дочерними обществами ОАО «Татнефть» (далее – «ОАО «Татнефть», «компания»).

1.3. Положение определяет:

- цель и задачи осуществления наставничества;
- порядок назначения наставника;
- профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- права и обязанности наставника;
- формы работы наставника со стажёром;
- порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- права и обязанности стажёра.

## 2. Основные цели и задачи наставничества

2.1. Целью наставничества является вовлечение вновь принятых молодых сотрудников в трудовой процесс и общественную жизнь компании.

2.2. Основными задачами наставничества являются:

- приобретение молодыми сотрудниками необходимых для эффективной работы знаний и навыков, компетенций;

2.

- 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 (сотрудника) и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него трудовые и общественные обязанности.

2.3. Конечной целью наставничества является становление молодого работника полноправным членом производственного коллектива, обладающим необходимыми знаниями и профессиональной подготовкой, выполняющим производственные задания, соблюдающим требования трудовой дисциплины и общественного порядка.

### **3. Организация наставничества**

3.1. Наставничество предполагает организацию систематической и целенаправленной работы с каждым впервые принятым в компанию молодым рабочим или специалистом в течение одного года с момента принятия на работу.

3.2. Кандидатура наставника подбирается непосредственным руководителем стажера совместно с молодежным комитетом и советом молодых специалистов и утверждается приказом руководителя структурного подразделения или дочернего общества ОАО «Татнефть».

3.3. Наставник может иметь одновременно не более двух подшефных стажёров.

3.4. Один раз в квартал наставник отчитывается перед Советом наставников о проделанной работе и выполнении плана индивидуального развития стажера.

3.5. По окончании срока стажировки проводится оценка результатов наставничества.

#### **4. Требования к наставнику**

4.1. В качестве наставника стажёра (принятого по рабочей сетке) может быть назначен работник, обладающий следующими качествами:

- 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.

4.2. 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.

#### **5. Обязанности наставника**

##### Наставник обязан:

5.1. Знать требования законодательства, нормативных актов, определяющих права и обязанности стажера по занимаемой должности или выполняемой работе.

5.2. Осуществлять регулярный контроль за соблюдением стажёром технологии выполнения работ, правил промышленной безопасности и охраны труда, правил

внутреннего трудового распорядка, норм и правил Кодекса корпоративной культуры ОАО «Татнефть».

5.3. Оказывать подшефному всестороннюю помощь в овладении избранной специальностью (профессией), обучать стажёра передовым приемам и методам труда, подготовки рабочего места, рациональной организации рабочего времени.

5.4. Контролировать обеспеченность подшефного заданием, необходимым объёмом работы, необходимым оборудованием, инструментами, материалами, средствами защиты.

5.5. Знакомить стажёра с традициями компании, приобщать к общественной жизни предприятия совместно с молодежным комитетом;

5.6. Прививать добросовестное отношение к труду, чувство ответственности за выполняемую работу, воспитывать у молодежи чувство гордости за принадлежность к своему трудовому коллективу и компании «Татнефть».

5.7. Разрабатывать и согласовывать с непосредственным начальником стажера индивидуальный план (Приложение №1) его профессионального развития и контролировать его выполнение.

5.8. Способствовать правильной организации свободного времени и досуга стажёра, развивать его интерес к культурным и духовным ценностям, привлекать к занятиям спортом, поддерживать связь с семьей подопечного.

5.9. Вести учет проделанной работы и изменений в трудовой жизни своего подопечного в «Дневнике наставника» (Приложение №2).

5.10. Отчитываться о проделанной работе на заседании Совета наставников с обязательным участием непосредственного начальника стажера.

## **6. Права наставника**

### Наставник имеет право:

6.1. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью стажера, вносить предложения непосредственному начальнику о его поощрении или применении мер дисциплинарного воздействия.

6.2. Ходатайствовать перед непосредственным руководителем стажёра о создании условий, необходимых для нормальной трудовой деятельности своего подопечного.

6.3. Ходатайствовать перед непосредственным руководителем стажёра о предоставлении молодому рабочему возможности для повышения квалификации.

6.4. Ходатайствовать перед квалификационной комиссией о предоставлении возможности молодому рабочему сдачи экзамена на более высокий разряд, перед аттестационной комиссией - о присвоении молодому специалисту более высокой категории по должности и увеличении размера должностного оклада.

## **7. Обязанности стажёра**

### Стажёр обязан:

7.1. Изучать законодательство, нормативные акты, определяющие его трудовую деятельность, структуру, особенности деятельности структурного подразделения (дочернего общества) и функциональные обязанности по занимаемой должности, выполняемой работе;

7.2. Выполнять индивидуальный план профессионального развития в установленные сроки;

7.3. Постоянно работать над повышением профессионального мастерства, овладевать практическими навыками по выполняемой работе, занимаемой должности;

7.4. Учиться у наставника передовым методам и формам работы, правильно строить свои отношения с ним и членами трудового коллектива;

7.5. Совершенствовать свой общеобразовательный и культурный уровень, хранить и приумножать лучшие традиции трудового коллектива компании;

7.6. Периодически отчитываться о своей работе перед непосредственным руководителем и наставником.

## **8. Права стажера**

### Стажер имеет право:

8.1. Участвовать в разработке плана своего профессионального развития.

8.2. Обращаться за помощью к своему наставнику в любое удобное время.

## **9. Совет наставников**

9.1. На общем собрании трудового коллектива избирается Совет наставников из числа лучших наставников, представителей работодателя и профсоюзного комитета.

9.2. Основными направлениями деятельности Совета наставников являются:

- 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;
- совместно с ООТ и ЗП проводить конкурс самостоятельных работ для молодых рабочих и специалистов по окончанию стажировки;
- проведение конкурса "Лучший наставник года".

9.3. Совет наставников работает по плану, согласованному с профкомом и утвержденному работодателем.

9.4. Ежегодно Совет наставников отчитывается о проделанной работе на общем собрании трудового коллектива.

## **10. Оценка результатов наставничества**

10.1. 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.

10.2. На комиссию 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 ста-

жировки практические и организаторские навыки и знания, активность в выполнении заданий и участие в общественной жизни коллектива. Характеристика подписывается непосредственным руководителем стажера и наставником.

10.3. Комиссия в присутствии стажёра рассматривает представленную характеристику на него, сообщение наставника о работе стажёра и выполнении им индивидуального плана развития и выносит рекомендации о дальнейшей работе и профессиональном развитии молодого сотрудника.

10.4. Если комиссия придет к выводу о невозможности в данный момент допустить молодого работника (сотрудника) к самостоятельной работе, она выносит рекомендацию о продлении стажировки на срок не более полугода.

10.5. Комиссия может вынести рекомендации о продвижении отдельных молодых сотрудников, зачислении их в кадровый резерв или других поощрениях за достигнутые ими успехи в период стажировки.

10.6. Материалы по итогам стажировки, копии решения комиссии по подведению итогов стажировки приобщаются к «Личному делу» молодого сотрудника.

## **11. Конкурс на звание «Лучший наставник структурного подразделения, дочернего общества»**

11.1. Звание «Лучший наставник структурного подразделения, дочернего общества» присваивается лучшим наставникам за наиболее высокие результаты работы, достигнутые стажером.

11.2. Подведение итогов конкурса производится специально созданной комиссией в составе ведущих специалистов предприятия, представителей профкома, Совета наставников, Совета молодых специалистов и молодежного комитета предприятия.

11.3. На каждого наставника и стажера начальник подразделения представляет в отдел кадров характеристику и «Дневник наставника». По представленным документам конкурсная комиссия подводит итоги по рейтингу.

11.4. При подведении итогов конкурса учитываются следующие показатели:

- выполнение наставником и его воспитанниками (стажерами) производственных показателей;
- проявление творческой инициативы стажерами (рационализаторские предложения и изобретения);
- повышение квалификации стажерами в ВУЗах, техникумах и «Школе управления производством», обучение в УКК;
- активное участие молодых работников в общественной и спортивной жизни коллектива;
- количество стажеров, воспитанных наставником.

11.5. При подведении итогов конкурса присуждаются почетные грамоты и следующие денежные премии:

1 место – 10000 рублей;

2 место – 7000 рублей;

3 место – 5000 рублей.

11.6. Приказ о поощрении наставников по результатам конкурса на звание «Лучший наставник предприятия» готовит отдел труда и заработной платы.

## **12. Поощрение наставников**

12.1. За исполнение обязанностей наставника, предусмотренных настоящим Положением, работнику выплачивается ежемесячная надбавка к заработной плате (500 рублей в месяц за каждого стажера). Выплата производится на основании приказа руководителя структурного подразделения или дочернего общества о закреплении стажёра за наставником

12.2. Наставники, победившие в конкурсе на звание «Лучший наставник предприятия» поощряются в порядке, предусмотренном п.11.5. настоящего Положения.

12.3. Наставники, добившиеся лучших показателей в воспитании молодежи, могут быть представлены Советом наставников к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности генерального директора;
- награждение Почетной грамотой;

- присвоение почетного звания «Лучший наставник молодежи ОАО «Татнефть» с выплатой денежной премии;
- освещение опыта лучших наставников в средствах массовой информации.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН**  
развития молодого сотрудника (стажера)

Ф.И.О. молодого сотрудника (стажера) \_\_\_\_\_

Место работы \_\_\_\_\_

Профессия (должность) \_\_\_\_\_

№ п/п	Задачи	Срок выполнения	Примечание
1.			
2.			
3.			
4.			

Подпись молодого сотрудника (стажера)

Подпись наставника

### Дневник наставника

Ф.И.О., должность молодого сотрудника (стажера)

---

Ф.И.О., должность наставника

---

Дата	Выполненная стажером работа	Оценка выполненной работы	Замечания, предложения по работе стажера

**ОТЧЕТ**

о выполнении стажером индивидуального плана развития  
(составляется наставником по окончании стажировки)

Ф.И.О. молодого сотрудника (стажера) \_\_\_\_\_

Место работы \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

№ п/п	Цели и задачи по индивидуальному плану развития	Объем достижения цели		Примечание
		В полном объеме	Не в полном объеме, % выполнения	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Подпись молодого сотрудника (стажера)

Подпись наставника

**АКТ**  
**о внедрении результатов диссертационного исследования**  
**Масалимовой Альфии Рафисовны**

Результаты диссертационного исследования Масалимовой А.Р. на тему «Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства», представленного на соискание ученой степени доктора педагогических наук, использованы в практике наставнической деятельности ОАО "Татнефть" в виде:

1) внедрения концепции корпоративной подготовки наставников, ведущей идеей которой является интеграция, выражающаяся в интеграции двух видов деятельности – профессиональной и наставнической, двух процессов – процесса непрерывной корпоративной подготовки специалистов технического профиля на предприятии и их подготовки к осуществлению наставнической деятельности, интеграции субъектов предприятия в реализации данного процесса, интеграции организационного, учебно-методического и психолого-педагогического обеспечения корпоративной подготовки наставников;

2) учебно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников, включающего в себя комплексную программу, учебно-методические пособия, методические рекомендации для наставников и диагностический инструментарий;

3) практических рекомендаций по совершенствованию института наставничества: системно-комплементарное взаимодействие наставников и стажеров; реализация электронного наставничества; внедрение технологии формирования компетенций в интегрированной системе «образование – производство»;

4) предложений по рациональному использованию имеющихся организационных, экономических и психолого-педагогических резервов предприятий в осуществлении корпоративной подготовки наставников.

Использование результатов диссертационной работы позволяет совершенствовать организационно-методическое и психолого-педагогическое обеспечение корпоративной подготовки наставников.

Начальник отдела кадров  
ОАО "Татнефть"



Р.Р. Хамадыров

«УТВЕРЖДАЮ»

Начальник ИГДУ «Альметьевнефть»

М.З. Тазиев

«30» сентября 2013 г.



АКТ О ВНЕДРЕНИИ  
результатов диссертационного исследования  
Масалимовой Альфии Рафисовны  
для предоставления в Диссертационный совет

Настоящим актом удостоверяется, что результаты диссертационного исследования А.Р. Масалимовой «Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства» были использованы при:

- разработке Положения о наставничестве;
- совершенствовании форм и методов корпоративного обучения молодых кадров;
- совершенствовании механизмов взаимодействия наставников и стажеров;
- разработке организационного, учебно-методического и психологического обеспечения электронного наставничества;
- корпоративном обучении наставников психолого-педагогическим формам и методам передачи своего профессионального опыта молодым кадрам.

Руководство ИГДУ «Альметьевнефть» отмечает целесообразность использования положений, разработок и практических рекомендаций докторской диссертации А.Р. Масалимовой в практической работе и других предприятий по совершенствованию системы корпоративной подготовки наставников в современных условиях.

Начальник отдела кадров  
ИГДУ «Альметьевнефть»

А.Р. Рахманов



«УТВЕРЖДАЮ»

Начальник НИ ПДУ «Джалильнефть»,  
кандидат технических наук

М.Ш. Каюмов

«22» октября 2013 г.

## АКТ О ВНЕДРЕНИИ результатов диссертационного исследования Масалимовой Альфии Рафисовны

Выдан А.Р. Масалимовой для предоставления в диссертационный совет, свидетельствующий о том, что результаты докторского диссертационного исследования на тему «Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства» использованы в практической деятельности Института наставничества НИ ПДУ «Джалильнефть» в виде:

- внедрения структурно-функциональной модели корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической деятельности, обеспечивающей встроенность процесса подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в процесс их непрерывной корпоративной подготовки, обусловленной требованиями предприятия;

- практического использования компетентностной модели современного наставника, включающей в себя блоки профессиональных (производственно-технологические, проектно-технические компетенции), общекультурных (корпоративные, исследовательские, коммуникативные, управленческие и иноязычные компетенции) и специальных (психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции) при разработке Положения о наставничестве;

- практических рекомендаций по совершенствованию института наставничества: нормативно-правовое и научно-методическое обеспечение наставнической деятельности; консолидация интересов субъектов корпоративной подготовки при решении общих и частных задач компании; создание единого образовательно-производственного пространства предприятия; организация грантовых программ для повышения качества корпоративного обучения молодых кадров; расширение возможностей для импортирования зарубежных моделей корпоративного обучения молодых кадров; управление системой мотивации наставнического корпуса; совершенствование электронного наставничества;

- практического использования предложенных А.Р. Масалимовой критериев их показателей, позволяющих диагностировать уровни сформированности компетенций наставников, которые легли в основу разработки комплекса критериев отбора специалистов предприятия в Совет наставников.

Зам. начальника по кадрам и  
и социальному развитию

Р.С. Шайхудинов



ФЕДЕРАЛЬНОЕ КАЗЕННОЕ  
ПРЕДПРИЯТИЕ  
«Казанский государственный  
казенный пороховой завод»  
(ФКП КГКПЗ)

„Казан дәүләт казна  
дары заводы»  
ФЕДЕРАЛЬ КАЗНА  
ПРЕДПРИЯТИЕСЕ  
(ФКП КДКДЗ)

Республика Татарстан,  
420032, г. Казань, ул. 1 Мая, д. 14  
Тел. (843) 554-45-73  
Телетайп 224193 УТРО  
ОКПО 13999838; ОГРН 1031624002937  
ИНН/КПП 1656025681/165601001

Татарстан Республикасы  
420032, Казан, 1 Май урамы, 14  
Тел. (843) 554-45-73  
Телетайп 224193 УТРО  
ОКПО 13999838; ОГРН 1031624002937  
ИНН/КПП 1656025681/165601001

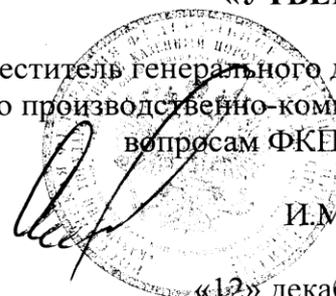
Факс (843) 554-40-14  
E-mail: [kazanpowderAKGTS.ru](mailto:kazanpowderAKGTS.ru)  
[www.kazanpowder.ru](http://www.kazanpowder.ru)

Факс (843) 554-40-14  
E-mail: [kazanpowderAKGTS.ru](mailto:kazanpowderAKGTS.ru)  
[www.kazanpowder.ru](http://www.kazanpowder.ru)

№ \_\_\_\_\_  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Первый заместитель генерального директора-  
директор по производственно-коммерческим  
вопросам ФКП «КГКПЗ»



И.М. Самитов

«12» декабря 2013 г.

## АКТ О ВНЕДРЕНИИ

результатов диссертационного исследования  
Масалимовой Альфии Рафисовны  
для предоставления в Диссертационный совет

Комиссия в составе:

председатель – Матухин Евгений Леонидович, доктор технических наук, доцент,  
ФКП «КГКПЗ», главный научный сотрудник, директор Центра ДПО ОПК ФКП «КГКПЗ»  
члены комиссии:

Туюшева Аделя Ильдусовна – ФКП «КГКПЗ», директор по качеству;

Анисимов Владир Николаевич, кандидат технических наук, доцент, ФКП  
«КГКПЗ», главный специалист

составили настоящий акт о том, что результаты диссертационной работы  
Масалимовой Альфии Рафисовны «Корпоративная подготовка специалистов  
технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях  
современного производства», представленной на соискание ученой степени доктора  
педагогических наук, а именно: Концепция корпоративной подготовки наставников,  
основанная на идее реализации интегративного подхода; компетентностная модель  
современного наставника; механизм системно-комплементарного взаимодействия стажеров  
и наставников; структурно-функциональная модель корпоративной подготовки  
специалистов технического профиля к осуществлению эффективной наставнической

деятельности; технология формирования компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности; структура и содержание учебно-методического обеспечения корпоративной подготовки наставников, **внедрены в практику деятельности корпоративной системы наставничества ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод».**

Руководство ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод» отмечает, что использование указанных результатов способствует:

- преобразованию традиционной модели корпоративной подготовки наставников в инновационную;
- возможности профессионального роста и развитию карьерной траектории молодых сотрудников;
- формированию компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности в условиях современных предприятий;
- формированию корпоративной культуры и профессиональной этики сотрудников;
- оптимизации затрат на подготовку собственных кадров;
- восполнению дефицита трудовых ресурсов за счет обучения без отрыва от производства.

Председатель комиссии  
Члены комиссии:



Е.Л. Матухин  
А.И. Туюшева  
В.Н. Анисимов

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
Ректор ГБОУ ВПО «АГНИ»  
доктор социологических наук, профессор  
*А.А. Емекеев*  
«3» октября 2013 г.



**СПРАВКА**  
о внедрении результатов  
диссертационного исследования А.Р. Масалимовой  
«Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к  
осуществлению наставнической деятельности в условиях современного  
производства»

Представленная в диссертационном исследовании Альфии Рафисовны Масалимовой технология формирования психолого-педагогических компетенций будущих специалистов технического профиля в интегрированной системе «образование – производство» внедрена в учебный процесс ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт». Данная технология способствовала формированию психолого-педагогических компетенций студентов технического вуза через их участие в роли тьюторов и модераторов форумов в процессе организации практических занятий внутрифирменного обучения иностранному языку специалистов предприятия в сетевом режиме Электронного корпоративного университета. В режиме он-лайн обучения студенты помогали преподавателям иностранного языка, участвуя в дискуссиях и консультациях с представителями ОАО «Татнефть», что способствовало поэтапному и систематическому формированию их психолого-педагогических компетенций, необходимых им в будущем для осуществления эффективной наставнической деятельности на предприятиях.

При таком сотрудничестве студентов с представителями предприятия также осуществлялись: совместная разработка проектов на иностранном языке, их участие в соавторстве с публикациями на международных и внутрифирменных научно-практических конференциях, участие в грантовой деятельности на иностранном языке и др.

заведующий кафедрой «Иностранные языки»  
ГБОУ ВПО «АГНИ»,  
доктор педагогических наук, профессор

А.Р. Шайдуллина

Подпись *Шайдуллина А.Р.*  
удостоверяется  
Начальник отдела кадров  
АГНИ *И.И. Мурманова*



Autonomous nonprofit organization  
International research institute  
Автономная некоммерческая организация  
Международный исследовательский институт  
Научно-внедренческий центр  
109147, г. Москва, ул. Марксистская, д. 5, стр. 1  
115563, г. Москва, а/я 77, Международный исследовательский институт  
Тел. +7-495-509-67-82  
E-mail: info@mii-nauka.com; http://www.mii-nauka.com  
ОКПО 89659236, ОГРН 1087799038205, ИНН/КПП 7709442266/770901001

На № 26.09.2012 № 12/09-34 от 6

По месту требования

АКТ  
о внедрении результатов  
диссертационного исследования и их апробации

Настоящим актом подтверждается, что положения и результаты диссертационного исследования Масалимовой А. Р. внедрены в научную и проектную деятельность Научно-внедренческого центра Международного исследовательского института.

Апробация результатов диссертационного исследования осуществлялась в форме выступления на VII Международной научной конференции «Гуманитарные науки и современность» (Москва, 26 сентября 2012 г.) с докладом на тему: «Виды и формы корпоративного образования в регионе в условиях интеграции образования, науки и производства».

Директор  
Научно-внедренческого центра  
Международного исследовательского института  
доктор филологических наук,  
кандидат юридических наук,  
профессор



М. Ю. Кантор