УДК 330:65.015.3

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ НАСТАВНИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

***Александра А. Карташова*** [a, b, c, @]***; Булат И. Камалиев*** [b]

[a] *Некоммерческое партнерство «Камский инновационный территориально-производственный кластер», 420061, Россия, г. Казань, ул. Н. Ершова, 29а, а/я 113*
[b] *Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 420081, Россия, ул. г. Казань, Н. Ершова, 58*
[c] *Казанский открытый университет талантов 2.0, 420021, Россия, г. Казань, ул. Татарстан, 20*
[@] *kitpk@list.ru*

*Поступила в редакцию 03.11.2018. Принята к печати 26.11.2018.*

**Ключевые слова:** компетенция, управление человеческими ресурсами, менеджмент, наставник, кадровая политика

**Аннотация:** В статье представлены результаты исследования профессионально-педагогических компетенций наставников производственного обучения в сфере управления талантами с целью закрепления молодых специалистов на предприятиях. Проанализирован ряд наиболее актуальных типологий компетенций наставников с учетом современных вызовов и требований. На основе проведенного анализа выдвинута авторская модель типологии компетенций наставника на предприятии, которая включает в себя 4 блока: организация и планирование обучения на производстве с целью повышения уровня квалификации наставляемых; руководство и оценка работы наставляемого; нормирование и оценка знаний наставляемого; повышение собственной компетенции в качестве наставника (психолого-педагогические компетенции). На основе данной модели сформирована методика самодиагностики развития психолого-педагогических компетенций наставника на предприятии. Результаты исследования рекомендуются для рассмотрения и внедрения на промышленных предприятиях. Представленное исследование проведено в рамках комплексной научно-методической разработки для Временного научно-исследовательского коллектива «Золотой стандарт развития ребенка 2.0» АНО «Казанский открытый университет талантов 2.0» на тему «Формирование профессионально-педагогических компетенций наставников предприятий в сфере управления талантами с целью закрепления молодых специалистов на предприятиях Республики Татарстан».

**Для цитирования:** Карташова А. А., Камалиев Б. И. Модель компетенций наставника на предприятии как основа построения корпоративной системы наставничества // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 80–85. DOI: 10.21603/2500-3372-2018-4-80-85

## Введение

Современные вызовы, с которыми сталкиваются промышленные предприятия, затрагивают различные процессы и требуют принятия соответствующих управленческих решений. Это касается как сферы инновационного развития, сокращения издержек, повышения эффективности работы в целом, так и вопросов кадрового обеспечения молодыми талантливыми специалистами. В свою очередь построение отвечающей вызовам времени корпоративной системы управления человеческими ресурсами требует от современного менеджмента использования новых концепций и методов. В связи с этим в рамках данного исследования авторами предпринята попытка исследования существующих моделей описания компетенций наставника на предприятии и разработка наиболее оптимальной структуры компетенций с целью последующего ее учета при построении корпоративной системы наставничества.

В условиях построения инновационной экономики внедрение новых подходов и средств зачастую опережает их системное и всестороннее исследование. Это связано с экспоненциальным ростом количества информации, требующей обработки, и существенным ускорением разработки и внедрения технологий. При этом изменения касаются всех сфер жизнедеятельности человека, а грамотное управление ими становится критически важным параметром с точки зрения выживания в современном мире.

**Модели компетенций наставника**

Согласно одному из основных атрибутов идеального работодателя корпорация «Росатом» отмечает понимание того, что «сегодня главный ресурс, за который борется мир, – это талантливые люди, интеллект, умные головы»[1]. Осознание неизбежности борьбы за лучшие кадры демонстрируют и другие российские компании. В этой связи крайне важно обеспечить сохранение талантливых молодых специалистов и их вовлеченность в деятельность компаний для обеспечения опережающего социально-экономического развития.

Согласно Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации[2] основные вызовы перед производственными компаниями, которые стремятся к развитию на рынке, придется столкнуться с ростом требований к квалификации исследователей, международной конкуренцией за талантливых высококвалифицированных работников и привлечение их в науку, инженерию, технологическое предпринимательство. И в данном случае вариантов развития событий всего два: либо принять этот вызов и работать с ним, либо «вылететь» с рынка ввиду потери конкурентоспособности.

Ввиду этого новую критическую роль приобретают вопросы грамотного выстраивания корпоративной системы наставничества как системы «входа» молодого сотрудника в производственный коллектив, а также передачи актуального опыта и передовых профессиональных знаний.

Инновационные подходы в системе кадрового обеспечения всегда являлись одной из ключевых задач построения экономики в целом, т. к. речь идет о таких фундаментальных системах, как образование и промышленность.

Важную роль в формировании устойчивости системы кадрового обеспечения играет наставничество. При этом наставник важен как на этапе обучения ученика (т. е. наставник-педагог в системе образования), так и на этапе подготовки квалифицированного специалиста (мастер-наставник на производстве).

Н. А. Бондаренко [1] таким образом описывает наставника на производстве: *наставник* – это уважаемый, высококвалифицированный сотрудник, уполномоченный в индивидуальном порядке вести работу по адаптации более молодых коллег к производственной деятельности, корпоративной культуре и профессиональному развитию.

Безусловно, чтобы стать наставником, нужно обладать рядом качеств или, как сейчас популярно говорить, компетенций, выходящих за рамки навыков просто хорошего специалиста на производстве. Компетенция – способность успешно реагировать на сложные требования (ситуации), осуществлять деятельность или выполнять задачу [2]. Компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и / или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях [3]. Можно сказать, что компетенции есть базовые качества людей, которые обозначают варианты поведения или мышления.

Вполне логично, что наставник должен быть не только профессионалом в своей практической производственной деятельности, но и грамотным педагогом, который сможет донести материал до наставляемых. В связи с этим важен как профессиональный, так и психолого-педагогический набор компетенций наставника.

Рассмотрим некоторые из зарубежных и российских моделей, представляющие оптимальный набор компетенций наставника.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в рамках проекта *Definitionand Selectionof Competencies (DeSeCo)* – Определение и выбор компетенций – выделяет 3 категории компетенций:

− компетенции «Действуя интерактивно»: способность использовать язык, символы и текст в интерактивном режиме; способность использовать знания и информацию в интерактивном режиме; способность использовать новые технологии в интерактивном режиме;

− компетенции «Действуя в социуме»: способность устанавливать отношения с другими; способность сотрудничать; способность управлять и решать конфликты;

− компетенции «Действуя автономно»: способность защищать и утверждать свои права, интересы, ограничения (возможности, способности) и потребности, брать ответственность; способность создавать и реализовывать жизненные планы и личные проекты; способность действовать в рамках большой картины / широкого контекста[3] [4].

Аналитическое агентство Канады по кадровой аналитике (*The conference board of Canada*) разделило основные профессиональные навыки, необходимые специалистам на предприятиях, на 3 группы, или на так называемые 3 домена компетенций:

− когнитивные компетенции – активное слушание, критическое мышление, анализ и др.;

[1] Новое поколение Росатома. Рекомендации по работе с молодежью для руководителей и наставников. М.: Академия Росатома, 2018. 22 с.

[2] О Стратегии научно-технологического развития РФ. Указ Президента РФ № 642 от 01.12.2016 // СЗ РФ. 05.12.2016. № 49. Ст. 6887.

[3] Definition and Selection of Competencies (DeSeCo). Режим доступа: http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.43469.downloadList.2296.DownloadFile.tmp/2005.dskcexecutivesummary.en.pdf (дата обращения: 13.04.2018).

− межличностные компетенции – эмпатия, ответственность, умение работать в команде и др.;

− глубоко личностные компетенции – любопытство, способность к обучению в течение жизни, адаптивность и др.

*M. Fullan* и *J. Scott* выделили шесть основных компетенций успеха *The Six Cs6* [5]:

− характер,

− социальная ответственность,

− коммуникативность,

− критическое мышление,

− кооперация / сотрудничество,

− креативность.

Центр мониторинга качества образования НИУ ВШЭ в рамках проекта «4К современного мира. Формирование компетенций XXI века и оценка индивидуального прогресса в их развитии» выделил «Ключевые компетенции 21 века» (4К), которыми в равной степени должны обладать как талантливые специалисты, так и наставники производственного обучения[4]:

– креативность – любознательность, воображение, сопротивление преждевременному завершению;

− критическое мышление – анализ, вывод и аргументация;

− коммуникация и кооперация – анализ и оценка взаимодействия, командная работа.

В Атласе новых профессий Агентства стратегических инициатив обозначены наиболее важные надпрофессиональные навыки:

− мультиязычность и мультикультурность;

− навыки межотраслевой коммуникации;

− клиентоориентированность, умение работать с запросами потребителя;

− умение управлять проектами и процессами;

− работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач;

− способность к художественному творчеству, наличие развитого эстетического вкуса;

− умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми;

− программирование, управление сложными автоматизированными комплексами, работа с искусственным интеллектом;

− системное мышление, бережливое производство, экологическое мышление[5].

В исследовании «Россия 2025: от талантов к кадрам» *BCG* [6] выделили 9 универсальных компетенций, разделив на категории – социально-поведенческие и когнитивные: коммуникация, межличностные навыки, межкультурное взаимодействие, адаптивность, решение нестандартных задач, достижение результатов, управленческие навыки, организованность, саморазвитие.

В рамках реализации комплексных мер поддержки Университета Талантов профессиональным сообществом наставников выделено 10 ключевых компетенций [7]:

1. Фасилитатор – наставник в раскрытии потенциала молодого человека. В этой роли он контролирует процесс взаимодействия участников друг с другом, в том числе формирует дружеские отношения в молодежной группе, знакомит участников между собой, настраивает на позитив, создает ситуацию успеха, вдохновляет, организовывает.

2. Модератор – наставник в развитии групповых процедур. Он готовит и продумывает дискуссии, публично выступает, контролирует и планирует время.

3. Наставник карьерной навигации – наставник кадровых программ, выстраивающий технологию карьерного роста.

4. Тренер прорывных компетенций – наставник, который осваивает тренинговые технологии, организует, проводит и создает тренинги по развитию прорывных компетенций, закрепляет у участников новые инструменты и способы действия на практике, мотивирует на применение их в реальной деятельности. К числу прорывных компетенций отнесены когнитивность, открытость, инициативность, предприимчивость, управление проектом под результат, командность и эффективность взаимодействия; видение и лидерство.

5. Наставник проектного творчества. В этой роли вместе с наставляемыми выявляет проблемы, обучает использованию инструментов проектной деятельности, вдохновляет, вовлекает в создание продукта.

6. Наставник предпринимательского творчества – наставник, создающий вызовы для молодого человека или ребенка, помогающий увидеть и раскрыть предприимчивость, демонстрирующий примеры.

7. Наставник инженерного творчества. В этой роли наставник помогает находить проблемы, решения и идеи. Помогает в подборе технологий, адаптации идей, создании прототипа. Сопровождает в инженерном творчестве и обучает ему.

8. Наставник по организации научных, интеллектуальных состязаний – наставник, который собирает и обобщает информацию, организовывает события, составляет план проведения мероприятия.

9. Продюсер – провайдер ребенка. В этой роли наставник осуществляет поиск инвестора, создает идею, интегрирует продукт в экономику, ищет пути реализации готового продукта, площадку применения творческой молодежи.

[4] 4К современного мира. Формирование компетенций XXI века и оценка индивидуального прогресса в их развитии. Режим доступа: https://ioe.hse.ru/monitoring/4k (дата обращения: 13.04.2018).

[5] Атлас новых профессий. Режим доступа: http://atlas100.ru/ (дата обращения: 13.04.2018).

10. Наставник родительского образования – наставник, который идентифицирует ролевое поведение родителей. Он обучает их функциям модератора и фасилитатора, знакомит с прорывными компетенциями и формирует у них навыки эмпатийного отношения к ребенку в условиях высокой неопределенности и стресса. Наставник обучает родителей навыкам формирования условий для самоопределения ребенка.

Еще раз отметим, что 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; обучать стажера приемам и методам труда; рациональной организации рабочего времени и многое другое.

Должность наставника уникальна возможностью совместить высокую квалификацию в профессиональной деятельности и деятельности педагогической. При этом особенностью последней становится обучение через процесс и действие, воспитание собственным примером.

С точки зрения руководства завода наставнику необходим педагогический минимум, который в дальнейшем должен развиваться за счет педагогических и психологических тренингов, тренингов в сфере управления персоналом.

Проанализировав мировые и отечественные исследования оценки и развития компетенций, эксперты Университета Талантов [8] пришли к следующим выводам:

– существует много разных моделей компетенций;

− компетенции делятся на ключевые, или прорывные, и профессиональные;

− встречается несколько вариантов названий одной и той же компетенции;

− каждая компетенция имеет структуру, элементы можно замерять и тренировать;

− компетенции без практики «умирают».

Результатом проведенного исследования стало составление авторской модели компетенций наставника, а также методика самостоятельной оценки уровня развитости компетенций наставника на предприятии на основе модели [9]. В качестве основных областей компетенций наставника выделены:

1) организация и планирование обучения на производстве с целью повышения уровня квалификации наставляемых;

2) руководство и оценка работы наставляемого;

3) нормирование и оценка знаний наставляемого;

4) повышение собственной компетенции в качестве наставника (психолого-педагогические компетенции).

При этом следует уточнить важность и актуальность усовершенствования компетенций именно последнего (четвертого) психолого-педагогического блока. Конкретными примерами таких психолого-педагогических компетенций являются установление контакта, активное слушание, развивающая обратная связь, задавание вопросов, помощь в планировании развития, позитивное переформулирование, умение объяснять, постановка развивающих целей, умение вдохновлять, принятие обратной связи о работе наставника.

Разработанные на базе данной модели методические материалы по самооценке уровня развития компетенций являются инструментом самостоятельной идентификации уровня развития компетенций наставника на производстве. В рамках данной модели компетенций наставника на производстве описаны основные области компетенции и задачи. Наставник производственного обучения может оценить свой уровень с помощью данной карты в различных ситуациях – до и после подготовки или, например, по прошествии нескольких месяцев после подготовки, после того, как была возможность применить на практике полученные знания. Карта компетенции позволяет определить свои сильные и слабые стороны, чтобы спланировать дальнейшее повышение своей компетенции.

Критерии оценки уровня компетенций разработаны на основе ведущих целей по каждой из компетенций наставника на производстве в рамках предложенной модели компетенций.

**Заключение**

Несмотря на то, что системы наставничества в том или ином виде существовали на предприятиях нашей страны еще с советских времен, объективным фактором и задачей развития корпоративных систем наставничества является исследование, формирование и оценка психолого-педагогических аспектов наставнической деятельности. Результаты проведенного исследования рекомендуется более подробно представить корпоративным кадровым службам с целью совершенствования корпоративных систем организации наставничества. Заинтересованность к итоговым положениям приведенного исследования со стороны промышленных предприятий Республики Татарстан подтверждает актуальность и значимость вопросов развития института наставничества на различных предприятиях, что обязательно будет учитываться в дальнейшей деятельности АНО «Казанский открытый университет талантов 2.0».

**Литература**

1. Бондаренко Н. А. Организация наставничества как бизнес-процесса // Кадровик. 2008. № 7. С. 14–19.
2. Браславски С. Развитие ключевых компетенций в образовании: некоторые уроки из международного опыта. ЮНЕСКО, 2004. Режим доступа: http://docplayer.ru/34986305-Razvitie-klyuchevyh-kompetenciy-v-obrazovanii-nekotorye-uroki-iz-mezhdunarodnogo-opyta.html (дата обращения: 13.04.2018).
3. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы. М.: ГИППО, 2010. 384 с.
4. Christopherson G. J. Coping with cultural differences: The development of generic capabilities in logistics graduates. Dr. Education Sci. Diss. RMIT University, 2005. 196 p. Режим доступа: http://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit%3A6636/Christopherson.pdf (дата обращения: 13.04.2018).
5. Fullan M., Scott G. New Pedagogies for Deep Learning Whitepaper: Education PLUS. Collaborative Impact SPC, Seattle, Washington, 2014. 9 p.
6. Бутенко В., Полунин К., Котов И., Сычева Е., Степаненко А., Занина Е., Ломп С., Руденко В., Топольская Е. Россия 2025: от талантов к кадрам. М.: The Boston Consulting Group, 2017. 72 с.
7. Артемьева Е. Н. Наставник 2.0: девять ключевых компетенций // Вестник Университета Талантов. 2016. № 3. С. 67–69.
8. Зарипова Т. Ю., Туктамышева С. В. Системы оценки и развития «прорывных компетенций»: мировой и отечественный опыт // Вестник Университета талантов. 2017. № 1. С. 38–46.
9. Хятёнен Х. Карта компетенции наставника производственного обучения. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, 2014. 37 с. Режим доступа: http://www.oph.fi/download/155785_competence_map_for_workplace_instructors_russian.pdf (дата обращения: 13.04.2018).

## COMPETENCY PROFILE OF ENTERPRISE MENTOR AS A BASIS FOR CORPORATE "BUDDY SYSTEMS"

***Aleksandra A. Kartashova*** [a, b, c, @]***; Bulat I. Kamaliev*** [a]

[a] *Non-Profit Partnership «Kamskiy innovative regional production cluster», POBox 113, 29a, N. Ershova St., Kazan, Russia, 420061*
[b] *Kazan cooperative institute (branch) of Russian university of cooperation, 58, N. Ershova St., Kazan, Russia, 420081*
[c] *Kazan Open University of Talents 2.0, 20, Tatarstan St., Kazan, Russia, 420021*
[@] *kitpk@list.ru*

*Received 03.11.2018. Accepted 26.11.2018.*

**Keywords:** competence, human resources management, management, mentor, HR

**Abstract:** The research features professional and pedagogical competencies of a mentor in the field of talent management with the aim of securing young specialists at enterprises. The authors analyze the most relevant typologies of mentors' competences according to modern challenges and requirements. They introduce an authentic typology of competency profile of the mentor at an enterprise. It includes four blocks: 1) the organization and planning of training in the workplace in order to improve the level of qualifications of the instructors; 2) the guidance and assessment of the work of the trainee; 3) rationing and assessment of the instructed; 4) raising one's own psychological and pedagogical competence as a mentor. The paper contains a methodology for self-diagnosis of the development of the psycho-pedagogical competences of the mentor at the enterprise. The results of the study are recommended for review and implementation in industrial plants. The present research was carried out within the framework of a comprehensive scientific and methodological development for the Temporary Research Team "Golden Standard for Child Development 2.0" of the Kazan Open University of Talents 2.0 on the topic "Formation of professional and pedagogical competences of mentors of enterprises in the field of talent management with the aim of securing young professionals at the enterprises of the Republic of Tatarstan".

**For citation:** Kartashova A. A., Kamaliev B. I. Model′ kompetentsii nastavnika na predpriiatii kak osnova postroeniia korporativnoi sistemy nastavnichestva [Competency Profile of Enterprise Mentor as a Basis for Corporate "Buddy Systems"]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 4 (2018): 80–85. DOI: 10.21603/2500-3372-2018-4-80-85

**References**

1. Bondarenko N. A. Organizatsiia nastavnichestva kak biznes-protsessa [Organization of mentoring as a business process]. Kadrovik = Personnel officer, no. 7 (2008): 14–19.

2. Braslavsky C. *Razvitie kliuchevykh kompetentsii v obrazovanii: nekotorye uroki iz mezhdunarodnogo opyta* [Development of key competences in education: some lessons and an international experience]. UNESCO, 2004. Available at: http://docplayer.ru/34986305-Razvitie-klyuchevyh-kompetenciy-v-obrazovanii-nekotorye-uroki-iz-mezhdunarodnogo-opyta.html (accessed 04.13.2018).

3. Spenser L. M., Spenser S. M. *Kompetentsii. Modeli maksimal'noi effektivnosti raboty* [Competencies. Models of maximum efficiency. Translation from English]. Moscow: GIPPO, 2010, 384.

4. Christopherson G. J. *Coping with cultural differences: The development of generic capabilities in logistics graduates*. Dr. Education Sci. Diss. RMIT University, 2005, 196. Available at: http://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit%3A6636/Christopherson.pdf (accessed 13.04.2018).

5. Fullan M., Scott G. *New Pedagogies for Deep Learning Whitepaper: Education PLUS*. Collaborative Impact SPC, Seattle, Washington, 2014, 9.

6. Butenko V., Polunin K., Kotov I., Sycheva E., Stepanenko A., Zanina E., Lomp S., Rudenko V., Topol′skaia E. *Rossiia 2025: ot talantov k kadram* [Russia 2025: from talent to cadres]. Moscow: The Boston Consulting Group, 2017, 72.

7. Artemieva E. N. Nastavnik 2.0: deviat′ kliuchevykh kompetentsii [Supervisor 2.0: nine key competences]. *Vestnik Universiteta Talantov = Bulletin of the University of Talents*, no. 3 (2016): 67–69.

8. Zaripova T. Yu., Tuktamysheva S. V. Sistemy otsenki i razvitiia «proryvnykh kompetentsii»: mirovoi i otechestvennyi opyt [Systems for evaluation and development of «breakthrough competences»: world and domestic experience]. *Vestnik Universiteta Talantov = Bulletin of the University of Talents*, no. 2017. №1. P. 38–46.

9. Hyatönen X. *Karta kompetentsii nastavnika proizvodstvennogo obucheniia* [Competence Training Competency Map]. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, 2014, 37. Available at: http://www.oph.fi/download/155785_competence_map_for_workplace_instructors_russian.pdf (accessed 13.04.2018).