

УДК 377.354:005.963.2

## **ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ НОВЫХ РАБОЧИХ КАДРОВ**

**А. И. Лыжин**

*кандидат педагогических наук, проректор*

*anton.lyzhin@rsvpu.ru*

*Российский государственный профессионально-педагогический  
университет, Екатеринбург, Россия*

**Аннотация.** Решается одна из наиболее актуальных стратегических задач развития каждого производственного предприятия, а именно, повышение профессионального уровня работников и привлечение на предприятие молодых рабочих кадров. В связи с этим, предложенная идея об организации института наставничества как структурной единицы, занимающейся профессиональной и корпоративной подготовкой молодых людей, приходящих на производство, видится весьма актуальной и перспективной. В качестве основного педагогического ресурса предлагается использовать профессиональный внутрикорпоративный опыт высококвалифицированных рабочих старшего поколения, выходящих или уже вышедших на пенсию. Проведенный анализ проблемы исследования позволил прописать структуру и основные механизмы взаимодействия как внутри самого института наставничества, так и с другими структурными подразделениями предприятия, а также разработать компетентностную модель и профиль должности наставника.

**Ключевые слова:** институт наставничества, подготовка рабочих кадров, компетентностная модель наставника, обучение людей пенсионного и предпенсионного возраста.

## **MENTORING INSTITUTE AS A TECHNOLOGY FOR ATTRACTING AND TRAINING NEW WORKERS**

**A. I. Lyzhin**

*Candidate of Pedagogical Sciences*

*anton.lyzhin@rsvpu.ru*

*Russian State Vocational Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia*

**Abstract.** This article is devoted to solving one of the most pressing strategic tasks for the development of each production enterprise, namely, improving the professional level of workers and attracting young workers to the enterprise. In this regard, the proposed idea of organizing the institution of mentoring, as a structural unit engaged in professional and corporate training of young people who come to production, seems very relevant and promising. It is proposed to use the professional intra-corporate experience of

highly skilled workers of the older generation, who are retiring or have already retired, as the main pedagogical resource. The analysis of the research problem made it possible to prescribe the structure and basic mechanisms of interaction, both within the mentoring institution itself and with other structural units of the enterprise, as well as to develop a competency model and profile of the mentor's position.

**Keywords:** institute of mentoring, training of personnel, the competency model of a mentor, training people of retirement and pre-retirement age.

Современная ситуация на предприятиях реального сектора экономики характеризуется усилением конкурентной борьбы как за ключевых клиентов и долю на рынке, так и за эффективный, с высоким потенциалом роста квалифицированный персонал, а следовательно, задача системного управления человеческими ресурсами компании становится необходимым, ключевым элементом реализации корпоративной стратегии. За последние десятилетия производственные компании на российском рынке, пройдя несколько кризисных циклов, приходят к пониманию важности создания сильного, эффективного и мобильного рабочего персонала, способного реагировать на быстрые изменения внутренней и внешней среды, тем самым создавая дополнительные преимущества в жесткой конкурентной борьбе. Именно поэтому у передовых отечественных компаний на сегодняшний момент высок интерес к вопросам, связанным с построением и развитием системы наставничества как основы привлечения и подготовки рабочих кадров новой формации, которые в свою очередь станут ключевым ресурсом реализации амбициозных планов и задач [2, 8].

Стоит отметить, что вопрос создания и внедрения института наставничества изучен достаточно хорошо и в достаточной степени представлен как в бизнес-литературе, так и в обобщении опыта компаний, реализующих программы наставничества на постоянной основе. Тем не менее, современное развитие производства и общемировые тенденции вносят свои коррективы в формирование подобных программ. Так, при формировании компетентностной модели современного рабочего уже недостаточно опираться только на требования документов, регламентирующих его вид деятельности (профессиональный стандарт, ЕТКС). Важными для рабочего становятся компетенции, отражающие его готовность и способность развиваться самостоятельно в рамках изменяющихся производственных задач и условий, генерировать новые трудовые приемы и технологии в работе исходя из соб-

ственного успешного и неуспешного опыта, уметь взаимодействовать с коллегами различных поколений [1, 3, 6].

Кроме того, постоянно изменяются и дополняются формы и методы наставничества, что предполагает со стороны HR-функции регулярный поиск лучших решений и практик в области T&D, и соответственно, оптимальную корректировку самой системы работы по программе наставничества. В дополнение необходимо сказать и то, что внедрение системы (института) наставничества становится важной составляющей системы управления человеческими ресурсами и деятельностью предприятия в целом, что, в свою очередь, предъявляет новые требования к руководителям на всех уровнях управления в части развития себя и своих подчиненных, наставников и будущих рабочих кадров.

Проанализировав требования, сформулированные экспертами (HR-консультантами, руководителями кадровых служб промышленных предприятий), и изучив основные функции и виды профессиональной деятельности мастера производственного обучения (выполняемый им функционал во многом схож с профессиональной областью наставника), обозначенные в государственном и профессиональном стандартах, мы разработали компетентностную модель современного наставника, представленную в таблице [5].

Компетентностная модель современного наставника

Блок компетенций	Наименование компетенций
1	2
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Профессиональные	Способность управлять технологическими процессами Способность использовать технические средства для измерения основных параметров оборудования, инструментов, приспособлений, материалов и сырья Готовность принимать технические решения в соответствии с требованиями технологического регламента Способность принимать технически правильные и обоснованные решения при обслуживании технологических процессов Способность анализировать технологические процессы как объекты управления в плане их совершенствования и модернизации

Продолжение таблицы

1	2
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Коммуникативные	<p>Способность устанавливать контакты с другими людьми и урегулировать конфликты</p> <p>Способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную речь</p> <p>Готовность к коммуникациям в различных сферах производственной и общественной жизни</p>
Управленческие	<p>Готовность к управлению малым коллективом исполнителей</p> <p>Готовность принимать управленческие решения в условиях наличия различных мнений и уровней коммуникации</p>
Корпоративные	<p>Готовность являться частью команды и быть лояльным по отношению к предприятию (работодателю)</p> <p>Способность проявлять инициативу</p> <p>Готовность к профессиональному развитию</p> <p>Готовность к передаче накопленного опыта и знаний будущим поколениям</p>
<i>Специальные компетенции</i>	
Психолого-педагогические	<p>Готовность работать с людьми</p> <p>Готовность помочь ученику в установке целей работы, соответствующей корпоративной культуре предприятия</p> <p>Умение передать свой профессиональный опыт молодым работникам</p> <p>Готовность к составлению и корректировке учебных планов обучения</p> <p>Готовность к личной заинтересованности в успехах ученика и помощи ему в профессиональной адаптации</p> <p>Умение строить конструктивный диалог, оказывать помощь ученику в освоении профессиональных знаний и умений</p> <p>Готовность предоставлять ученику информацию о предприятии, которая поможет ему выработать ответственность за результаты его труда</p>

Окончание таблицы

1	2
Методические	Способность к различным стилям и формам обучения; Готовность к мотивации ученика к работе на предприятии; Умение планировать освоение знаний и профессиональных умений с учетом специфики профессии и личностных особенностей ученика; Готовность осуществлять контроль за профессиональной деятельностью ученика в будущем и оказывать помощь в построении траектории профессионального развития
Коуч-компетенции	Готовность взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие ученика Способность помочь ученику в приобретении таких жизненных навыков, как планирование времени, баланс между работой и личной жизнью, принятие на себя новых обязанностей, способность справляться со стрессом, строить эффективные коммуникации с другими работниками подразделения, с руководством, готовность к конструктивной критике и ее принятию и др.

Изучив представленную компетентностную модель, можно сделать вывод о том, что функционал и область профессиональной деятельности современного наставника значительно расширяются. От наставника сегодня требуется быть не просто высококвалифицированным рабочим, умеющим передавать профессиональные знания и опыт, но и быть основным разработчиком всего учебно-производственного процесса подготовки новых рабочих кадров. Кроме того, все большую значимость приобретают функции корпоративного воспитания, адаптации молодых рабочих в производственной среде [3, 7].

С учетом компетентностных требований и новой роли наставника в производстве возникает вопрос: насколько действующий основной рабочий производства способен совмещать свою текущую производственную деятельность с деятельностью наставника?

Поэтому формирование института наставничества необходимо осуществлять из числа высококвалифицированных рабочих (специалистов), высвобожденных из текущего производства по следующим причинам:

- прекращение профессиональной деятельности по достижению пенсионного возраста;

- ограничение трудовой деятельности по медицинским показаниям.

Основная ставка при формировании пула наставников должна делаться на молодых пенсионеров.

Таким образом, преимуществами формирования института наставников по такому пути будут:

- направленность работ наставника только на результаты обучения в соответствии с текущими и перспективными производственными потребностями;

- концентрация учебно-производственного процесса во времени;

- возможность повышения эффективности передачи корпоративных знаний и традиций;

- обеспечение максимально безопасных условий освоения профессии, так как обучение осуществляется в отдельно выделенном производственном помещении на учебном технологическом оборудовании;

- возможность организации обучения опережающими темпами путем проведения занятий в выставочных и технологических центрах производителей оборудования, на других предприятиях, уже использующих новое оборудование и технологии;

- повышение социальной значимости самого предприятия за счет социальной и материальной поддержки работников-пенсионеров.

Ввиду того, что проект института наставничества является многокомпонентной системой, процессы которой протекают параллельно и требуют постоянного обеспечения соответствующими ресурсами и механизмами взаимодействия, целесообразным видится разработка модели системы данного института. Такая модель была разработана на основе процессного подхода и представлена на рисунке.

Входом в учебно-производственную среду института наставничества являются 2 процесса, идущих параллельно и независимо друг от друга. Первый процесс предполагает выявление из числа высоко-

квалифицированных рабочих и специалистов предпенсионного и пенсионного возраста потенциальных кандидатов на роль наставников. При отборе кандидатов акцент делается не только на наличие профессиональных знаний и умений, но и на стаж, активное участие в общественной и профсоюзной жизни предприятия, а также на готовности передачи своего опыта молодым рабочим.



Модель института наставничества

Кандидаты, прошедшие процедуру отбора, переходят из категории основных производственных рабочих (специалистов) на позиции наставников в специально созданное структурное подразделение – институт наставничества, – входящее в структуру предприятия.

Каждый наставник системы института наставничества в обязательном порядке проходит повышение квалификации с целью подготовки по специально разработанному для данной системы профессиональному модулю «Организация учебно-производственного процесса».

Второй процесс входа предусматривает привлечение молодых людей из числа выпускников общих, средних профессиональных, высших учебных заведений, а также лиц, уволившихся с военной службы, на программы подготовки по рабочим профессиям, наиболее актуальным для потребностей каждого конкретного предприятия.

После прохождения всех предварительных организационных процедур кандидат зачисляется в группы, обучающиеся по системе наставничества на условиях заключенного ученического договора на подготовку по выбранной рабочей профессии.

Создание любой системы требует наличия в достаточном объеме соответствующих ресурсов. При создании института наставничества ключевыми ресурсами являются следующие:

- учебно-производственные мощности;
- технические средства обучения;
- локально-нормативные акты предприятия;
- финансовые ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- интеллектуальные ресурсы.

Ввиду того, что для процесса подготовки по рабочим профессиям требуются соответствующие учебно-производственные мощности, находящиеся в условиях реального производства, но в то же время высвобожденные из реального производственного процесса, целесообразным видится использование специально созданного учебно-производственного цеха (участка) из числа неиспользуемых или временно законсервированных помещений предприятия.



Основным человеческим ресурсом института наставничества выступают сами наставники, кроме того, для совершенствования и повышения качества реализации модулей обучения могут быть привлечены человеческие ресурсы из среды взаимодействия: руководители и ведущие специалисты структурных подразделений.

Сам процесс обучения в институте наставничества строится как совокупность логически связанных модулей. Каждый модуль рассматривается в качестве самостоятельной части процесса обучения. Это позволяет организовать обучение с любого модуля в зависимости от уровня сформированности социальной, профессиональной и гражданской позиции обучающегося.

Процесс обучения в зависимости от его направленности и проектируемых результатов по времени займет от 1 до 5 месяцев, а программы специальных знаний, включающие в себя знания нового оборудования, материалов, инструментов, новых технологий – от 1 до 3 месяцев. Оценка достижений планируемых результатов обучения осуществляется на этапе контроля результатов.

Таким образом, в результате организации и взаимодействия вышеописанных элементов института наставничества предприятие сможет обеспечить прирост новых рабочих кадров и качественные профессиональные изменения существующего персонала в соответствии с текущими и стратегическими задачами, планами ввода новых производственных мощностей и объемами производства.

### **Список литературы**

1. *Арцер, Т. В.* Наставничество как способ формирования и эффективного использования рабочей силы / Т. В. Арцер. Текст: непосредственный // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1–3 (45). С. 174–179.

2. *Жданова, О. В.* Наставничество как эффективная технология адаптации молодого специалиста на предприятии (на примере АР Альфа-банк) / О. В. Жданова. Текст: непосредственный // Молодежь и общество. 2015. № 1. С. 119–123.

3. Коновалов, А. А. Формирование профессионально-специализированных компетенций студентов-бакалавров при реализации компетентностного подхода / А. А. Коновалов. Текст: непосредственный // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Проблемы высшего образования. 2017. № 3. С. 40–44.

4. Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования: профессиональный стандарт: [утв. приказом Минтруда России от 08.09.2015 г. № 608н]. URL: <https://sudact.ru/law/prikaz-mintruda-rossii-ot-08092015-n-608n/professionalnyi-standart/>. Текст: электронный.

5. Профессиональное обучение (по отраслям): Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования. Специальность 44.02.06: [утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 27.10.2014 г. № 1386]. URL: <https://classinform.ru/fgos/44.02.06-professionalnoe-obucheniye-ro-otrasliam.html>. Текст: электронный.

6. Ряковский, С. М. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? / С. М. Ряковский, Г. В. Ряковская. Текст: непосредственный // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 6. С. 11–23.

7. Чеглакова, Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций / Л. М. Чеглакова. Текст: непосредственный // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2. С. 80–98.

8. Чупина, В. А. Профессиональное мышление управленческих кадров: учебное пособие / В. А. Чупина. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2012. 51 с. Текст: непосредственный.