

## Рекомендации по формированию профессиональных компетенций в системе подготовки бакалавров «Управление персоналом» посредством наставнической деятельности

А. В. Блинникова, М. В. Большедворская, М. В. Кузнецова  
*Иркутский государственный университет, г. Иркутск*

### Аннотация.

*Наставничество – один из методов развития персонала. Типы наставничества: корпоративное, квалификационное и социальное. Наставничество связано с другими функциями управления персоналом: мотивация, адаптация, обучение, компетентность, развитие персонала. Различают формальное и неформальное наставничество. Основные модели наставничества: «Гуру и его последователь»; «Мастер и подмастерье»; «Творческий тандем». Основные процедуры наставничества – это инструктаж, объяснение и развитие. Наставник – это человек, обладающий опытом, которым он готов делиться с менее опытными людьми. Преимуществами наставничества в управлении персоналом являются: возможность обучения сотрудников на рабочем месте, персональный подход, ускорение процесса адаптации, расширение корпоративных правил, снижение текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, улучшение взаимодействия сотрудников. Недостатками метода являются: снижение рабочей эффективности наставника, отсутствие педагогических навыков, неструктурированная подача информации, отсутствие педагогических методов обучения. Компетентностный подход помогает сформировать практико-ориентированные результаты обучения: знание принципов, видов, форм и методов наставничества и умение применять их на практике в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом».*

### Ключевые слова:

*управление персоналом, наставничество, модели наставничества, наставник, компетентностный подход, профессиональные компетенции, обучение.*

### Для цитирования:

*Блинникова А. В., Большедворская М. В., Кузнецова М. В. Рекомендации по формированию профессиональных компетенций в системе подготовки бакалавров «Управление персоналом» посредством наставнической деятельности // Педагогический ИМИДЖ. 2018. № 3 (40). С. 148–161.  
DOI: 10.32343/2409-5052-2018-11-3-148-161*

### Дата поступления статьи в редакцию: 28 мая 2018 г.

Российское общество, как и весь мир, переживает времена перемен. Перемены касаются всех сфер общества: экономической, технологической, образовательной, политической. Соответственно, подготовка обучающихся к жизни в меняющемся обществе требует и более современного подхода в системе высшего образования. Компетентностный подход в системе высшего образования направлен на реализацию запросов работодателя к выпускникам вузов, связь с рынком труда.

Подготовка бакалавров по направлению «Специалист по управлению персоналом» в Иркутском государственном университете ведётся с 2013 года, за это время накоплен опыт подготовки специалистов, который может быть интересен и другим специалистам в области образования. Опыт продемонстрирован на основе формирования профессиональных компетенций в результате освоения модуля «Наставничество как метод развития персонала».

Наставничество можно определить как способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека – менее опытному. Упоминания о наставничестве в таких его проявлениях, как подготовка к обряду инициации, менторство, старчество, система взаимного обучения, добровольчество, волонтерство, тьюторство, коучинг и пр., мы можем встретить в истории развития различных культурных сообществ от первобытности до современности [5].

Уже в древних бесписьменных сообществах сформировались примитивные (по сравнению с современными) школы, где молодые люди получали от своих наставников не только новые знания, но и духовное воспитание. Освоить новые знания и обрести профессиональные навыки без наставников было невозможно, поэтому феномен наставничества стал закономерностью цивилизационного процесса. Наставничество формировалось на протяжении жизни практически всех поколений человечества.

Параллельно с этим наставничество начало применяться при организации труда: возник институт подмастерий, получило развитие ученичество. С развитием социума появлялись новые виды деятельности и профессии, для овладения которыми был необходим более долгий и тщательный вид подготовки с целью выявления индивидов, способных к конкретной, более сложной, чем у предыдущих поколений, профессиональной деятельности. Поэтому в индустриальном обществе наставничество имело достаточно широкое распространение. Развитие наставничества было характерно для советской России XX века. В 1980–90-е годы появилось значительное количество теоретических работ о наставничестве (Д. Меггинсон, Д. Клаттербак, Э. Парслоу и др.). Появились термины «наставничество», «менторинг», «коучинг», «обучение на рабочем месте», «баддинг».

Существует много различных определений наставничества, все они содержат в себе глаголы: «поддерживать», «руководить», «содействовать» и т. п. Их важнейшие аспекты связаны со слушанием, задаванием вопросов и открытием перспектив, а не с инструктажем, приказанием и ограничением. Для успешного развития управления наставники необходимы, так как они могут оказывать огромное влияние на формирование установок и поощрение хорошей управленческой практики. Высококачественное наставничество связано с компетентностью, опытом и чётким определением ролей, но, кроме этого, оно в самой значительной степени определяется верным балансом личностных качеств [3].

Наглядно сравним такие понятия, как «ментор», «тьютор», «коуч», «супервизор», «бадди», «фасилитатор» (табл. 1), которые в настоящее время относят к сфере наставничества и обучения, при этом имеют свои отличительные особенности. А в целом данные направления могут рассматриваться в качестве примера эволюции моделей наставничества.

Таблица 1

Формы наставничества

№ п.п.	Понятие	Содержание	Определение содержательной формы наставничества
1.	Ментор – от лат. Mentos – намерение, цель, дух, mon-i-tor – тот, кто наставляет	руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель	Менторинг – передача опыта стажёру более опытным сотрудником по типу «делай как я»
2.	Тьютор – от лат. Tutorem – наставник, опекун	в значении «старший, назначенный опекать младшего студента в процессе обучения»	Тьюторинг – сопровождение процесса корпоративного обучения стажёра, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику

3.	Коуч – англ. couch – тренер	это опытный специалист, способный строить процесс обучения на основе партнёрских взаимоотношений, вдохновлять обучающихся на самостоятельный поиск решения проблем	Коучинг – раскрытие потенциала личности обучаемого
4.	Супервизор – от англ. supervisor – наблюдатель, смотритель, руководитель	это наставник, который берёт своего протеже под опеку и полностью несёт за него ответственность. Наставник делится сведениями об организации, перспективах развития, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля	Супервизия – «сессионный» контроль работы протеже, анализ навыков работы. Супервизор стремится к разрешению проблем, возникающих во время работы подопечного
5.	Бадди – от англ. buddy – приятель	это друг, неформальный наставник, при баддинге с человеком устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с тем отличием, что в данном случае он общается ежедневно только с одним человеком	Баддинг – помощь, руководство и защита одного человека другим, но отличается от других форм наставничества равноправием участников пары
4.	Фасилитатор – англ. facilitator, от лат. Facilis – лёгкий, удобный	это опытный руководитель, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию на основе креативных моделей корпоративного обучения	Фасилитация – психологическая техника, активизация деятельности, при которой человек более успешно выполняет поставленные задачи

Можно выделить различные типы наставничества: корпоративное, квалификационное и социальное. Квалификационный наставник должен сопровождать соискателя при прохождении им программы обучения, выводя его к экзамену на получение профессиональной квалификации. Социальный наставник выступает в роли друга, эксперта-советчика или консультанта и работает с людьми в широком спектре ситуаций. Квалификационный наставник почти всегда является более опытным, чем ученик, и обладает более высокой квалификацией. Роль социального наставника может исполнять любой индивид, обладающий способностью и готовностью помочь другому. Все наставники стремятся развивать особые отношения, максимально приближенные к традиционной концепции старшего доверенного лица, советника и консультанта.

Наставничество является необходимым для развития системы управления персоналом организации, высококачественное наставничество связано с мотивацией, адаптацией, обучением, компетентностью, лояльностью, опытом и чётким определением коммуникационных и профессиональных ролей. Владимир Бовыкин, доктор экономических наук, президент компании «АМИ–Систем» рассуждает о том, что нужны новые, «синтетические методы», ведь все «классические» методы мотивации персонала в России не дают результата [4]. Можно предположить, что за этими «синтетическими методами» скрывается наставничество, объединяющее в себе цели и задачи, методы и приёмы, удовлетворяющие интересам разнообразных управленческих функций. В средних и крупных российских

компаниях наставничество в первую очередь целеориентировано на систему развития и сохранения персонала. После проведения SWOT-анализа возможна разработка программы наставничества, которая способна удовлетворить потребности организации. Цели программ наставничества могут быть ориентированы на адаптацию новых и развитие компетенций имеющихся сотрудников, удержание персонала, а также повышение лояльности и удовлетворённости работой. Наставничество в своей процедуре позволяет новым сотрудникам работать с более опытными и профессиональными коллегами (наставниками). Новые сотрудники, получившие наставников, остаются в компании вдвое чаще, чем те, кто наставников не имел (это данные статистики компаний). Весьма важным признано снижение показателя текучести кадров в организациях, использующих программы наставничества. Коммуникационный эффект наставничества ориентирован на то, что новый работник, общаясь с наставником, погружается в корпоративную культуру, осваивая цели и ценности организации [10].

На практике различают формальное и неформальное наставничество. Неформальными являются рабочие отношения, которые возникают между работниками разного уровня спонтанно. Формальное же наставничество включает в себя структурированный процесс поддержки наставничества организацией с адресацией к целевым группам сотрудников. Обычно формальное наставничество используется в качестве части программы развития ключевых сотрудников, недавно нанятых молодых специалистов, сотрудников, имеющих высокий потенциал, и сотрудников, подготавливаемых на руководящие должности. Формальное наставничество документируется.

По формам наставничество может быть индивидуальным и групповым. Методика наставничества почти всегда подразумевает 4 шага. Первый: «подготовка почвы и отображение», когда наставник проводит обучение путём преподнесения теории, проведения семинара, демонстрации наглядного материала «сопровождение обучаемых» – наставник присутствует при работе/выполнении трудовой функции. Следующий шаг: «катализатор» – адаптант получает от наставника задание и выполняет его самостоятельно, наставник оценивает результат и даёт рекомендации. И последний: «сбор» – представляет собой проверку эффективности обучения, обратную связь, позволяет выявить прогресс, а также недостатки методики [1].

Перед наставничеством как подпроцессом в процессе управления персоналом ставятся определённые задачи, за которыми стоят вполне реальные экономические показатели деятельности организации; в задачи наставничества входит:

- 1) рост профессионализма, повышение квалификации и качества подготовки персонала организации;
- 2) формирование и развитие у стажёров/адаптантов/новых сотрудников/новичков (далее в тексте перечисленные термины используются в качестве синонимов) лояльности и позитивного отношения к работе;
- 3) сокращение затрат на обучение стажёров – финансовых, временных и т. д.;
- 4) формирование корпуса наставников в организации в качестве – формы карьерного роста, признания профессионализма, поощрения за хорошую работу и др.;
- 5) понижение показателей текучести кадров, уменьшение количества стажёров, уволившихся в период или сразу по окончании испытательного срока.

Менеджер по персоналу совместно со специалистом-наставником ведут определённый функционал, в первую очередь ориентированный на оказание помощи новому сотруднику в следующих рабочих ситуациях:

- введение в специфику и режим работы конкретного структурного подразделения организации;
- освоение функциональных обязанностей в соответствии с должностными инструкциями и иными локальными нормативными актами организации;
- выстраивание допустимых и эффективных профессиональных коммуникаций.

Администрацией предприятия перед наставником обычно ставятся следующие задачи, список которых может корректироваться в зависимости от целей и специфики организации:

- реально оценивая активность и стремление к успешной адаптации и профессиональной реализации нового работника, завоевать его доверие;
- оценить пороговый уровень освоения целей, ценностей, корпоративной культуры органи-

зации адаптантом;

- контролировать степень освоения материала в ходе процесса адаптации или обучения;
- осуществлять корректирующие действия по неправильным или недостаточным навыкам в решении профессиональных задач;
- сформировать устойчивую обратную связь, чтобы обмениваться впечатлениями о предприятии;
- ставить в известность администрацию предприятия о соответствии или несоответствии стажёра должности, на которую он принят или планируется его перевод [7].

С 60-х годов XX в. сложилось несколько моделей наставничества, которые используются до наших дней в системах управления, где это необходимо (табл. 2) [2].

Таблица 2

**Модели наставничества**

№	Название модели наставничества	Характеристика	Достоинства	Недостатки
1.	Гуру и его последователь	Новичок подчиняется человеку с авторитетом в профессиональном кругу. Цель: освоить такие же компетенции. Последователь должен наблюдать, запоминать и подражать. Специфика в том, что Гуру не объясняют, а разрешают наблюдать за своей работой	Показывает высокий профессионализм ученика, если ему удаётся правильно понимать и осваивать способы работы наставника	Адаптант не включается в процесс работы, модель не ориентирована на получение обратной связи, результат подобной модели наставничества может проявиться через продолжительный период времени
2.	Мастер и подмастерье	Мастер делится знаниями и навыками с подопечным, если подмастерье имеет высокую способность к коммуникации, модель может быть идеальной. Такой наставник обладает высоким уровнем профессионализма, у него может быть много учеников, что снижает эффективность взаимодействия	Эффективная адаптация, достаточная вовлечённость в процесс работы, достижение высоких результатов. Если подмастерье вовлекается и осваивает работу, результат подобной модели наставничества будет благоприятным. Хороша для формирования команды	Большинство адаптантов, ориентируясь на Мастера, не развиваются самостоятельно. Проблема: если наставник уходит, есть вероятность потерять сформированную им команду
3.	Творческий тандем	Новому сотруднику позволяют почувствовать себя равным с наставником. Такой тандем работает совместно, они становятся единой рабочей силой и разделяют ответственность за результат	Способствует формированию функциональной профессиональной мини-группы, высокой адаптации, достижение отличных результатов	В общем коллективе мини-группа остаётся отшельником. Обычно если из тандема уходит один представитель, то это приводит и к уходу другого или резкому снижению результатов работы

Основные процедуры наставничества – это инструктаж, объяснение и развитие (табл. 3), все они используются наставниками с незапамятных времён до наших дней, имея определённые преимущества и недостатки.

Таблица 3

Процедуры наставничества

№	Процедура	Преимущества	Недостатки
1.	Инструктаж – чёткие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя	Чёткость, ясность инструкций. Наличие документа. Предсказуемость результата. Быстрота передачи информации. Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу адаптант	Определённое давление на стажёра. Низкая мотивация. Невозможность для новичка действовать в нестандартных ситуациях без инструкции. Необходимость инструкции для каждой ситуации. Ответственность за результат лежит на наставнике
2.	Объяснение – наличие указаний, последовательное объяснение наставником каждого шага алгоритма действий для адаптанта	Инструкция, обоснование каждого последующего действия. Повышение осознанности деятельности. Повышение мотивации адаптанта. Разделение ответственности между наставником и обучаемым	Увеличение времени, проведённого наставником с обучаемым. Вероятность ухода от темы, лишних вопросов со стороны адаптанта. Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой. Вероятность, что стажёр будет оспаривать мнение наставника
3.	Развитие – наставник не даёт готовых ответов, а направляет к решению задач. Адаптант должен иметь высокий уровень развития, профессионализма и достаточную мотивацию	Повышение мотивации. Адаптант понимает смысл выполняемых операций. Высокое качество обучения. Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений. Улучшение взаимопонимания и взаимодействия адаптанта и наставника	Увеличение времени работы наставника. Вероятность стресса и страха из-за ответственности у адаптанта. Возможный отказ новичка от решения задач в случае неудачи. Рост ответственности и риска для наставника

Наставник может быть готов к возлагаемым на него задачам, а может не обладать необходимыми характеристиками, обобщая известные материалы, можно выделить следующие уровни готовности наставников к осуществлению наставнической деятельности: недостаточный, допустимый, достаточный и высокий (табл. 4) [11]. Охарактеризуем перечисленные уровни в сводной таблице, а также свяжем уровни готовности с возможными моделями наставничества из предыдущих таблиц.

## Уровни готовности наставников

№	Уровень готовности к наставнической деятельности	Характеристика уровня готовности	Модель
1.	Недостаточный уровень готовности	Для наставника свойствен низкий уровень сформированности психолого-педагогических, методических и воспитательных компетенций. Осуществление наставнической деятельности затруднено, наставник ориентирован на профессиональную деятельность. Наставничество сводится в большей степени к инструктажу. При наличии хорошо проработанных инструкций, чек-листов и другой документации, сопровождающей работу наставника, достижим положительный результат	М о д е л ь поведения характерна для наставника-ментора, наставника-супервизора
2.	Допустимый уровень готовности наставника	Наставник владеет теоретическими знаниями о содержании, технологиях, методиках корпоративного обучения стажёров. Работа наставника вызывает некоторые затруднения, особенно при организации групповой деятельности адаптантов. Сложности при установлении благоприятного микроклимата между наставником и стажёрами. Характер наставничества: сопровождение учебно-производственного процесса новых работников	Д а н н а я модель может быть характерна для наставника-тьютора
3.	Достаточный уровень готовности наставника к осуществлению наставнической деятельности	Наставника можно охарактеризовать средним уровнем сформированности личных компетенций – психолого-педагогических, методических, воспитательных. Теоретические знания о содержании, технологиях, методиках корпоративного обучения адаптантов носят продуктивный характер, сочетающий в себе элементы творчества. Сложностей в индивидуальной наставнической работе нет. Наставник может создавать психолого-педагогические и организационно-методические условия для саморазвития, разработать программу индивидуального карьерного роста работника организации	Д а н н а я модель поведения характерна для наставника-коучера, баддинга
4.	В ы с о к и й уровень готовности наставника к осуществлению наставнической деятельности	Наставник – признанный профессионал своего дела, также владеет технологиями корпоративного обучения и воспитания адаптантов, может разрабатывать программы развития и карьерного роста (индивидуальные и групповые). Высочайший уровень психолого-педагогических, методических и воспитательных компетенций наставника способствует саморазвитию стажёров и эффективному освоению программы адаптации и обучения персонала. Наставничество происходит на основе моделей и приёмов, сформированных лично наставником	Указанные характеристики свойственны наставнику-фасилитатору

Одной из самых современных технологий наставничества считается «Модель (процесс) GROW», которая используется специалистами по управлению персоналом Google. Технология в самом деле не нова, она появилась в Великобритании в конце 1980–1990-х гг. и использовалась в корпоративном обучении. На авторство модели претендуют различные специалисты, но

наибольший вклад был внесён А. Грэмом, А. Файном и Дж. Уитмором. Технология упомянута в книге М. Ландсберга «Дао мотивации». Последовательные элементы Модели GROW скрыты за аббревиатурой:

G – Goal (Цель). Цель – это конечная точка, в которой должен оказаться новый работник, она определяется очень чётко – так, чтобы человек, достигая её, понял это.

R – Reality (Реальность). Реальность – это текущая ситуация, положение дел в настоящее время. Это определение того, в чём заключается проблема и как далеко мы находимся от цели?

O – Obstacles (Препятствия). Препятствия не дают возможности работнику прийти к поставленной цели, но если бы препятствий не было, то не было бы и цели.

O – Options (Варианты). Определив препятствия, описываются возможности, средства, способы преодоления, так осуществляется выбор вариантов.

W – Way Forward (Дальнейшие шаги). Варианты должны стать действиями для достижения цели [6], последовательность действий – это и есть дальнейшие шаги.

На модель GROW можно накладывать любые целеориентированные действия, знания и навыки, однако основной процесс всё равно остаётся неизменным. Наставник (коуч) имеет право задавать любые вопросы на любом этапе, цель его работы – вывести подопечного на искомую точку (цель).

Другая интересная и актуальная технология наставничества связана с выходом в профессиональную деятельность представителей нового поколения, она называется «обратным наставничеством». Обратное наставничество – современная форма обучения в процессе работы и способ создания долгосрочных двусторонних рабочих отношений между членами коллектива разного возраста, представителями разных поколений. В процессе обратного наставничества обе стороны (зрелое и молодое поколение) растут одновременно: одни – технически, другие – приобретая бесценный опыт [1]. Поклонниками технологии обратного наставничества являются Шри Шивананда (PayPal), Джон Донахью (eBay) и другие современные руководители крупных корпораций.

Особняком стоит вопрос о мотивации наставника в организации. В идеале наставническая деятельность должна восприниматься как почётная миссия, повышающая статус сотрудников, в реальности руководителям приходится решать вопрос стимулирования. Распространённый способ материального поощрения наставника заключается во включении в систему KPI (ключевых показателей эффективности) соответствующих измеряемых показателей, от которых зависит размер бонусов и заработной платы. При этом, безусловно, нематериальная мотивация очень важна; в российских организациях, активно практикующих наставничество, распространены разнообразные методы мотивации, например, определение лучшего наставника, вручение памятных подарков во время корпоративных праздников и пр.

Определение эффективности наставничества в организации в целом и работы наставников, в частности, используются опросы, например, целенаправленные – чтобы определить степень удовлетворённости системой наставничества и, в частности, работой наставников. Также более общие – с инкорпорированными вопросами о наставничестве (т. е. обзоры удовлетворённости и вовлечённости; оценка «360 градусов»). Тяжело оценивать эффективность работы наставника, но в числе формальных критериев можно выделить встречи с обучаемым, анкеты, оценочные формы. К косвенным показателям оценки системы наставничества относятся:

- успешность адаптации в организации;
- эффективность выполнения профессиональных обязанностей;
- профессиональный рост, развитие работника и т. д. [2]

Возможна разработка системы материального стимулирования труда наставников, базирующейся на перечисленных ниже принципах:

1. Наставничество подлежит дополнительной оплате.
2. Оплата производится одновременно, после завершения периода наставничества, либо ежемесячно, пока идёт реализация программы наставничества.
3. Оплата наставничества находится в зависимости от результата процесса наставничества [7].

Как отмечалось выше, наставничество в организации может быть формализованным про-

цессом, т. е. сопровождаться документально. Основные моменты, касающиеся наставничества, фиксируются в таком документе, как «Положение о наставничестве», которое может включать в себя следующие разделы:

- «Общие положения»
- «Цели и задачи наставничества»
- «Требования к подбору наставников»
- «Организация наставничества на предприятии»
- «Права и обязанности наставника»
- «Права и обязанности стажёра»
- «Финансирование затрат на наставничество» и иное.

В приложениях к основному документу могут быть: критерии отбора наставников; программа наставничества нового сотрудника с перечислением этапов; индивидуальный (помесячный) план обучения стажёра; анкета оценки по результатам стажировки и другие формы. В программах и планах чаще всего перечисляются необходимые мероприятия по срокам (освоение производственных функций); их цели; запланированный результат; отметка о выполнении с подписью ответственного; примечание. В анкете оценки фиксируются критерии и функции, которых достиг/которые освоил новый сотрудник на достаточном или ином уровне, за подписью наставника.

Нюансы функционирования системы наставничества могут быть закреплены в таких локальных нормативных документах, как:

- Положение о кадровой политике
- Положение о стажировках
- Положение о порядке прохождения испытательного срока
- Положение об адаптации сотрудников или др.

Назначение наставника сопровождается приказом с соответствующими формулировками и ссылками на локальные нормативные акты организации.

Преимущества метода наставничества в управлении персоналом можно сформулировать таким образом:

- ускорение процессов адаптации и обучения через систему наставничества;
- персонализация адаптационного периода, которая ориентирована на учёт личностных особенностей адаптанта;
- обучение стажёров непосредственно на рабочем месте необходимому функционалу;
- формирование и распространение корпоративной культуры и ценностей в среде новых сотрудников организации; повышение лояльности и удовлетворённости работой;
- повышение мотивации адаптантов и других обучаемых сотрудников;
- снижение показателя текучести кадров;
- улучшение внутрифирменных профессиональных коммуникаций.

К недостаткам метода можно отнести: снижение рабочей эффективности сотрудника, принявшего роль наставника; неструктурированная подача информации; отсутствие педагогических алгоритмов обучения [4; 10]. Недостатки (о них говорилось в таблицах 3 и 4) могут быть преодолены посредством правильного подбора и мотивации корпуса наставников.

Для эффективной деятельности организации необходимо, чтобы российский работник начал своевременно и качественно выполнять функциональные обязанности. Для этого нужно способствовать созданию условий оптимального управления персоналом, при которых невозможно работать небрежно, в рамках которых работник не мог бы даже подумать о плохой работе. Возможное решение – внедрение рациональной модели системы наставничества, которая синтезирует функционал мотивации, адаптации, обучения, лояльности, коммуникации и корпоративной культуры. Документационная поддержка всех решений руководства организации является необходимой.

Компетентностный подход является основой образовательного процесса в системе образования. Современные хозяйственные структуры требуют от выпускников учебных заведений сформированного прикладного знания, т. е. не знания о деятельности, а знания в

деятельности. Сформированное прикладное знание позволяет использовать свой собственный опыт как часть опыта человечества в повседневной деятельности. Также компетентностный подход подразумевает суждение о наличии знаний, умений по результату деятельности. Знания и умения в компетентностном подходе рассматриваются не как сумма отдельных элементов, а как интеграционные качества личности. Итак, главная задача образовательной организации – выпуск компетентного специалиста, способного проявлять единство знаний, умений, качеств, свойств личности, позволяющее действовать самостоятельно, брать на себя ответственность за порученное дело.

Использование компетентностного подхода в образовательном процессе подразумевает определение результатов (целей) обучения и критериев оценки деятельности. Модуль «Наставничество как метод развития персонала» включает в себя три результата: требования к наставничеству на историческом и современном этапе управления персоналом; подготовительный этап наставничества; основной этап наставничества. Критерии оценки деятельности сформированы на основе требований федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению «Управление персоналом», квалификация – бакалавриат (ФГОС ВО) [9] и Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» [8].

Наставничество является одновременно методом адаптации и обучения персонала, когда опытные работники делятся компетенциями с начинающими сотрудниками. Согласно ФГОС ВО профессиональные компетенции ПК-4 и ПК-6 включают в себя знания принципов адаптации персонала, обучения персонала и умения применять знания на практике.

Профессиональные компетенции «ПК-4 – *знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике*» и «ПК-6 – *знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике*» [9] формируются при изучении дисциплин на 4 курсе, в 7 семестре: Б1.В.ОД.11 «Управление социальным развитием и адаптацией персонала»; Б1.В.ДВ.10.1 «Организация и документирование обучения персонала» (Б1.В.ДВ.10.2 «Методическое сопровождение обучения персонала»).

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» в рамках обобщённой трудовой функции. Деятельность по развитию персонала и трудовых функций: организация обучения персонала; организация адаптации и стажировки персонала; администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала также предусматривают наличие знаний и умений по адаптации и обучению сотрудников.

Опираясь на требования ФГОС ВО и ПС в рамках компетентностного подхода, систематизируем результаты обучения и критерии оценки деятельности модуля «Наставничество как метод развития персонала».

Изучение любого предмета начинается с истории предмета, далее сосредоточиваются на современности, поэтому первый результат обучения содержит исторический аспект и методологию наставничества.

Результат 1. Охарактеризовать требования к наставничеству на историческом и современном этапе управления персоналом.

Критерии оценки деятельности:

- а) история наставничества в России охарактеризована верно;
- б) виды наставничества с точки зрения формальности и неформальности охарактеризованы верно;
- в) цель и задачи наставничества охарактеризованы верно;
- г) модели наставничества классифицированы верно;
- д) требования к наставнику охарактеризованы верно;

е) преимущества и недостатки метода перечислены верно.

Практическая деятельность включает в себя планирование деятельности, организацию, учёт, анализ и координацию. Традиционно практическая деятельность может быть разделена на два этапа: подготовительный и основной. Подготовительный этап включает в себя регламентацию процесса наставничества, прогнозирование потребности в наставничестве, планирование процесса наставничества, определение затрат на реализацию наставничества. Основной этап содержит: организацию и документирование процессов наставничества, контроль расходов и мероприятий, анализ и оценку мероприятий, внесение предложений по совершенствованию процесса наставничества.

Результат 2. Охарактеризовать подготовительный этап наставничества.

Критерии оценки деятельности:

а) разработать локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок наставничества в соответствии с требованиями законодательства и методологии наставничества;

б) анализировать и определять потребности в наставничестве сотрудников в соответствии с целями организации на основании методологии наставничества;

в) разработать план наставничества сотрудников на рабочих местах в соответствии с методологией обучения;

г) составить смету затрат на наставничество в соответствии с методологией наставничества;

д) определять группы персонала для наставничества в соответствии с методологией наставничества;

е) согласовывать мероприятия наставничества с возможностями производства в соответствии с методологией наставничества.

Результат 3. Охарактеризовать основной этап наставничества.

Критерии оценки деятельности:

а) разрабатывать и оформлять документы по процессам наставничества и их результатам в соответствии с методологией наставничества;

б) вести учёт и отчётность по наставничеству персонала в соответствии с методологией наставничества;

в) производить анализ и оценку результатов наставничества в соответствии с методологией наставничества;

г) производить оценку эффективности мероприятий по наставничеству персонала в соответствии с методологией наставничества;

д) составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы наставничества для планирования бюджетов в соответствии с правилами бюджетирования.

Теоретическая часть модуля «Наставничество как метод развития персонала» – Результат 1 формируется на обязательной дисциплине вариативной части – Б1.В.ОД.11 «Управление социальным развитием и адаптацией персонала». На дисциплинах по выбору вариативной части – Б1.В.ДВ.10.1 «Организация и документирование обучения персонала» (Б1.В.ДВ.10.2 «Методическое сопровождение обучения персонала») формируется практическая часть модуля (Результаты 2 и 3), выполняются практические работы: составление и оформление положения о наставничестве, плана наставничества на рабочем месте, сметы затрат на наставничество и др.

Следовательно, модуль, сформированный как организационно-методическая междисциплинарная структура, позволяет выстроить преемственность содержательной части дисциплин учебного плана и сформировать у выпускников вместо «лоскутных» знаний и умений систему профессиональных компетенций.

## Список литературы

1. Агафонова О. Как не упустить знания? Поможет обратное наставничество [Электронный ресурс]. URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/op/op\\_872.html](http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_872.html). (дата обращения: 15.05.2018).

2. Андреева Я. Н. Принципы хорошего наставничества [Электронный ресурс] // Скиф. 2018. № 1 (17). 127–131. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-horoshego-nastavnichestva> (дата обращения: 15.05.2018).

23.02.2018).

3. Антипин С. Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Н. Новгород. 2011. 30 с.

4. Гедулянова Н. С., Горвая Л. В., Богданович Е. В. Рациональная модель системы наставничества как условие эффективного управления персоналом в Российской организации // Образовательные ресурсы и технологии. 2013. № 2 (3). С. 11–21.

5. Долгушева А. Н., Кадневский В. М., Сергиенко Е. И. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник Омского университета. 2013. № 4 (70). С. 264–268.

6. Модель GROW: метод наставничества ; пер. Айрапетовой О. А. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/model-grow-metod-nastavnichestva> (дата обращения: 21.09.2018).

7. Носте Паэс Е. А., Казакевич Т. А. Документационные аспекты оценки деятельности наставника [Электронный ресурс] // Сервис plus. 2012. № 1. С. 79–83. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dokumentatsionnye-aspekty-otsenki-deyatelnosti-nastavnika> (дата обращения: 14.05.2018).

8. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» : Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_192913/d29f2e0ed4a31c07894ff0d7af3cc1512ff69e7a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_192913/d29f2e0ed4a31c07894ff0d7af3cc1512ff69e7a/) (дата обращения: 12.05.2018).

9. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) : Приказ Минобрнауки России от 14.12.2015 № 1461 (ред. от 20.04.2016) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_192913/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_192913/) (дата обращения: 23.10.2017).

10. Тонгуш В. В., Рошкетаява У. Ю. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Инновационная наука. 2017. № 4–2. С. 190–192. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-odin-iz-metodov-obucheniya-i-razvitiya-personala> (дата обращения: 11.06.2018).

11. Фаляхов И. И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности [Электронный ресурс] // Казанский педагогический журнал. 2016. № 2–1 (115). С. 45–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-modeley-nastavnichestva-mentor-tyutor-kouch-fasilitator-i-identifikatsiya-ih-gotovnosti-k-osuschestvleniyu> (дата обращения: 12.07.2018).

#### Заявленный вклад авторов:

##### **Кузнецова М. В.:**

- обоснование актуальности темы;
- историко-теоретические аспекты темы;
- актуальность компетентностного подхода в системе современного образования.

##### **Большедворская М. В.:**

- обоснование необходимости наставничества для развития системы управления персоналом;
- модели, процедуры, технологии наставничества;
- процесс наставничества в организации: разработка системы материального стимулирования труда наставников и документальное сопровождение наставничества в организации;
- анализ профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом.

##### **Блинникова А. В.:**

- компетентностный подход в образовательном процессе;
- анализ профессиональных компетенций федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению «Управление персоналом», квалификация – бакалавриат (ФГОС ВО);
- сформированность модуля «Наставничество как метод развития персонала» в системе подготовки бакалавров направления «Управление персоналом».

## Recommendations for Developing Professional Competencies of Bachelors on Specialty “Personnel Management” by means of mentoring

*A. V. Blinnikova, M. V. Bolshedvorskaya, M. V. Kuznetsova*  
*Irkutsk State University, Irkutsk*

**Abstract.** *Mentoring is one of the methods of personnel development. Types of mentoring: corporate mentoring, qualification mentoring and social mentoring. Mentoring is related to other functions of personnel management such as motivation, adaptation, training, competence, personnel development. There is formal and informal mentoring. The basic models of mentoring are ‘Guru and his follower’; ‘Master and apprentice’; ‘Creative tandem’. The main procedures of mentoring are instruction, explanation and development. Mentor is a person who has an experience and is willing to share it with less experienced people. The advantages of mentoring in personnel management are the ability to train employees at work; personal approach; acceleration of the adaptation process; dissemination of corporate rules; reducing staff turnover; increasing employee motivation; improving employee interaction. The disadvantages of the method are reducing the mentor’s working efficiency; lack of teaching skills; unstructured presentation of information; lack of teaching methods. The competence-based approach of teaching helps form practice-oriented learning outcomes such as knowledge of the principles, types, forms and methods of mentoring and the ability to apply them in practice in accordance with the professional standard of a personnel management specialist.*

**Keywords:** *personnel management, mentoring, mentoring models, mentor, competence approach, professional competence, training.*

**Блинникова**  
**Анна Валерьевна**

*кандидат философских наук, доцент кафедры прикладной информатики и документоведения*

*Иркутский государственный университет*

*664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1*

*тел.: +7(3952)521065  
e-mail: kaf-pid@yandex.ru*

**Blinnikova**  
**Anna Valerievna**

*Candidate of Sciences (Philosophy), Associate Professor, Associate Professor of the Applied Information and Document Sciences Department*

*Irkutsk State University*

*1 Karl Marx St, Irkutsk, 664003*

*tel.: +7(3952)521065  
e-mail: kaf-pid@yandex.ru*

**Большедворская  
Марина Владимировна**

*кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры прикладной информатики и документоведения*

*Иркутский государственный университет*

*664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1  
тел.: +7(3952)521065  
e-mail: zzz4013@mail.ru*

**Кузнецова  
Марина Валерьевна**

*кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры прикладной информатики и документоведения*

*Иркутский государственный университет*

*664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1  
тел.: +7(3952)426417  
e-mail: mv39@yandex.ru*

***Bolshedvorskaya  
Marina Vladimirovna***

*Candidate of Sciences (Sociology), Associate Professor, Associate Professor of the Applied Information and Document Sciences Department*

*Irkutsk State University*

*1 Karl Marx St, Irkutsk, 664003  
tel.: +7(3952)521065  
e-mail: zzz4013@mail.ru*

***Kuznetsova  
Marina Valerievna***

*Candidate of Sciences (History), Associate Professor, Associate Professor of Applied Information and Document Sciences Department*

*Irkutsk State University*

*1 K. Marx St, Irkutsk, 664003  
tel.: +7(3952)426417  
e-mail: mv39@yandex.ru*