

УДК 378

## ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ

Масалимова А.Р.

*ФГНУ «Институт педагогики и психологии профессионального образования»  
Российской академии образования, Казань, e-mail: alfkazan@mail.ru*

Существенный спрос на наставников наблюдается в сферах, требующих возрождения этих традиций: 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 и др. Наставничество выступает единственной формой корпоративного обучения молодых специалистов, способствующей поддержанию межфирменной конкуренции, жизнеспособности, статусности, стабильности предприятий и сохранению их профессиональной конфиденциальности. Однако прерванная наставническая деятельность в период перехода к рыночным отношениям, смены профессиональных интересов и потери устоявшихся корпоративных ценностей послужила причиной исчезновения механизмов преемственности в наставнической деятельности, что отрицательно сказалось на методологии и научно-методическом обеспечении корпоративной подготовки специалистов современных предприятий к осуществлению данного вида деятельности.

**Ключевые слова:** наставник, наставничество, наставническая деятельность, корпоративная подготовка, программы корпоративной подготовки

## TRADITIONAL AND MODERN MODELS OF MENTORS CORPORATIVE TRAINING

Masalimova A.R.

*The Institute of pedagogic and psychology of professional education of Russian academy of Education, Kazan, e-mail: alfkazan@mail.ru*

A substantial demand for mentors is observed in areas which need the revival of the traditions of this profession: a professional activity characterized by a high degree of risk; manufacture enterprises, which technological procedures and equipment are updated periodically; medical field, implying a high degree of responsibility for the health and life of people and other. Mentoring becomes the only form of corporate training of young specialists, which helps to keep intercompany competition, viability, status, stability of enterprises and preservation of their professional confidentiality. However, interrupted mentoring activities during the period of transition to market relations, change of professional interests and the loss of established corporate values resulted to disappearance of continuity mechanisms in mentoring and negatively affected the methodology and scientific and methodical support of corporate training of specialists in modern enterprises to conduct this type of activity.

**Keywords:** mentor, mentoring, mentoring activities, corporate training, corporate training programmers

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

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

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

осуществлении процессов его эффективно-го 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.

Задачами современных положений о наставничестве ОАО «Татнефть», ОАО «Северсталь», ОАО «Лукойл», ФКП «Казанский государственный казенный пороховой завод», ОАО «Минский завод колесных тягачей» и др. 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.

Следует отметить, что 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 психолого-педагогические аспекты 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 [2]:

– 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.

На предприятиях всех производственных объединений того периода в воспитании и обучении молодежи участвовали многочисленные наставники из числа передовиков производства, лучших представителей рабочего класса. С наставниками молодежи 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, выступления с рефератами по обмену опытом работы, участие в слётах наставников и др.; педагогическое самообразование (самостоятельное изучение педагогической и другой литературы и т.п.) [9].

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 [6]. 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. 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 [6].

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

Корпоративная подготовка наставников может осуществляться в разных формах и предполагать сочетание разных методов (семинары, практические занятия, лекции, деловые игры, дистанционное обучение и т.д.). Особого внимания заслуживает модель формирования у мастера-наставника профессионально-педагогической компетентности, разработанная в Учебно-курсовом комбинате ООО «Надымгазпром», 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, вариативность 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 «Надымгазпром» 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 уровня сформированности профессионально-педагогической компетентности мастера-наставника; разработку индивидуальной профессиограммы 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 «Надымгазпром» осуществляется согласно представленным в УМК модулям, отвечающим как целям и задачам обучения, так и индивидуальным особенностям обучающихся. Эффективность обучения наставников в ООО «Надымгазпром» достигается за счет интеграции традиционных и инновационных технологий обучения [7].

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 корректировок.

Одной из эффективных форм решения проблемы адаптации новых сотрудников в прошлые годы являлась система наставничества, которая в 90-е годы была забыта как и во 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 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 [1].

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» адресованных мастерам, наставникам, руководителям и специалистам 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 технологий 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 пр., составлять программы наставничества.

Структура разработанной программы начинается с освещения вопросов, раскрывающих наставничество с позиций мотивирующей функции мастера, 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-шагового метода управления отношением на рабочем месте [5].

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, каких результатов 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 [8].

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 [3]. 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 объемом 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 др. 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 опыта преподавания.

На 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 необходи-

мы при корпоративном обучении молодого персонала [4].

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, в исследовании определены следующие: организационные (интеграция с профильными вузами 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 корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности; внедрение зарубежных технологий корпоративного обучения; социально-психологическое консультирование работников предприятия; организация бизнес-тренингов; интеграция коучинга с наставничеством; открытость к инновациям и др.); методические (наличие индивидуальных планов подготовки кадрового резерва; осуществление электронного наставничества; дистанционное обучение молодых кадров; научно-методическое обеспечение корпоративного образования; внедрение вариативных программ повышения квалификации специалистов и др.).

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.

## Список литературы

1. Бариева Д. Производство: внедрение системы наставничества [Электронный ресурс] // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. – Режим доступа: [http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase\\_id=296196](http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase_id=296196).
2. Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе. – М.: Высшая школа, 1985. – 272 с., С. 241.
3. Иванов В.Г., Ирисметова И.И., Ирисметов А.И. Роль дополнительного профессионального образования в формировании управленческих компетенций // Вестник Казанского технологического университета. – 2013, т.16, в.16. – С. 149–152.
4. Кузнецов В.В. Корпоративное образование: учебное пособие для студ. высших учебных заведений. – Екатеринбург: Изд-во Росс. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. – 227 с.
5. 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).
6. Осипов П.Н. Примерная программа психолого-педагогической подготовки наставников в народных университетах / П.Н. Осипов, Г.А. Непримерова, А.В. Пивоваров. – Казань, 1978. – 32 с.
7. Плотников А.Н. Формирование профессионально-педагогической компетентности мастера-наставника в условиях курсовой подготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – Волгоград, 2006. – 185 с.
8. Попова Е. Наставничество: система обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-sistema-obucheniya-personala>.
9. Сенченко И.Т. Из опыта по совершенствованию педагогического мастерства наставников // Педагогические основы наставничества: Материалы теоретической конференции. Часть 1. – М., 1977. – С. 200–207. С. 200.

## References

1. Barieva D. Proizvodstvo: vnedrenie sistemy nastavnichestva [Elektronnyj resurs] // Spravochnik po upravleniju per-

sonalom. 2011. no. 7. Rezhim dostupa: [http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase\\_id=296196](http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase_id=296196).

2. Batshev A.S. Pedagogicheskaja sistema nastavnichestva v trudovom kollektive. M.: Vysshaja shkola, 1985. 272 p., pp. 241.
3. Ivanov V.G., Irismetova I.I., Irismetov A.I. Rol' dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovannija v formirovanii upravlencheskih kompetencij // Vestnik Kazanskogo tehnologicheskogo universiteta. 2013, t.16, v.16. pp. 149–152.
4. Kuznecov V.V. Korporativnoe obrazovanie: uchebnoe posobie dlja stud. vysshih uchebnyh zavedenij. – Ekaterinburg: Izd-vo Ross. gos. prof.-ped. un-ta, 2010. 227 p.
5. Obuchenie metodam uskorennoho obuchenija na rabochem meste s ispol'zovanijem principov «Training Within Industry» (TWI) i (Job relations) [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [www.orgresurs.ru](http://www.orgresurs.ru).
6. Osipov P.N. Primernaja programma psihologo-pedagogicheskoi podgotovki nastavnikov v narodnyh universitetah / P.N. Osipov, G.A. Neprimerova, A.V. Pivovarov. Kazan', 1978. 32 p.
7. Plotnikov A.N. Formirovanie professional'no-pedagogicheskoi kompetentnosti mastera-nastavnika v uslovijah kursovoi podgotovki: dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.08. Volgograd, 2006. 185 p.
8. Popova E. Nastavnichestvo: sistema obucheniya personala [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-sistema-obucheniya-personala>.
9. Senchenko I.T. Iz opyta po sovershenstvovaniju pedagogicheskogo masterstva nastavnikov // Pedagogicheskie osnovy nastavnichestva: Materialy teoreticheskoi konferencii. Chast' 1. M., 1977. pp. 200–207. pp. 200.

## Рецензенты:

Мухаметзянова Ф.Г., д.п.н., профессор, начальник научно-исследовательского отдела ЧОУ ВПО «Академия социального образования», г. Казань;

Шайдуллина А.Р., д.п.н., заведующий кафедрой «Иностранные языки» ГБОУ ВПО «Альметьевский государственный нефтяной институт», г. Альметьевск.

Работа поступила в редакцию 06.03.2014.