



И. В. Долгополова

кандидат психологических наук, доцент кафедры «Экономика»,
Березниковский филиал Пермского национального исследовательского
политехнического университета, Россия
i_dolgoplova@mail.ru

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИКА КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. Обобщены проблемы, связанные с дефицитом горных инженеров в горно-химической промышленности и предложен путь решения этих проблем через внедрение на предприятиях системы наставничества как инструмента сокращения текучести кадров и срока вхождения новых работников в производство. На основе результатов сравнительного анализа эффективности трудовой деятельности различных групп опытных маркшейдеров разработана модель компетенций наставника, занимающего эту должность. Предложенная автором модель включает совокупность квалификационных и мотивационных характеристик, а также личностных качеств маркшейдеров, выполняющих наставнические функции. Использование данной модели позволяет повысить эффективность управления процессом адаптации нового персонала за счет отбора наиболее результативных наставников.

Ключевые слова: адаптация, наставничество, маркшейдер, модель эффективного наставника, профессиональные и личностные компетенции.

I. В. Долгополова

кандидат психологических наук, доцент кафедры «Экономика»,

Березниковский филиал Пермского национального исследовательского политехнического университета, Россия

КОМПЕТЕНТНА МОДЕЛЬ НАСТАВНИКА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Узагальнено проблеми, пов'язані із дефіцитом гірських інженерів у гірничо-хімічній промисловості й запропоновано шлях розв'язання цих проблем через упровадження на підприємствах системи наставництва як інструменту скорочення плинності кадрів і строку входження нових працівників у виробництво. На основі результатів порівняльного аналізу ефективності трудової діяльності різних груп досвідчених маркшейдерів розроблено модель компетенцій наставника, що займає цю посаду. Запропонована автором модель містить сукупність кваліфікаційних та мотиваційних характеристик, а також особистісних якостей маркшейдерів, що виконують наставницькі функції. Використання цієї моделі дозволяє підвищити ефективність управління процесом адаптації нового персоналу завдяки добору найбільш результативних наставників.

Ключові слова: адаптація, наставництво, маркшейдер, модель ефективного наставника, професійні та особистісні компетенції.

Irina Dolgoplova

PhD (Psychology), Associate Professor, Berezniki Branch, Perm National Research Polytechnic University, Russia

7 Telman Str., Berezniki, Perm Krai, 618400, Russia

**COMPETENCE-BASED MODEL OF THE MENTOR AS CONDITION OF
PERSONNEL ADAPTATION EFFECTIVE MANAGEMENT**

Abstract. *Introduction.* Human resources are a major factor of competitiveness of the Russian enterprises of mining and chemical branch. Increasing deficiency of mining engineers constrains increase of economic capacity of the enterprises. In JSC Uralkali, to which more than 20% of the world potash market share falls, decrease in opportunities of attraction for work of surveying engineers in connection with small size of the manpower market in this profession is annually observed. The solution of these experts deficiency problem may be possible due to introduction of mentoring system which will lower indicators of employee turnover and reduce the period of the beginner's occurrence in independent activity. Management of mentoring instruments adaptation in line with competence-based approach demands selection of mentors according to criteria of productivity.

Purpose: development of the mentor professional and personal competences model, which structural elements become criteria of employees' assessment for selection for a role of effective mentors who will manage adaptation of the beginners. The offered model will allow lowering indicators of the personnel turnover and to increase quality of qualification structure.

Methodology & Results. For development a competence-based model of the mentor on a position of surveyor, 3-landmark comparative research of skilled surveyors with various indicators of work efficiency is conducted. Methods of expert assessment, distinctions analysis, correlation and cluster analysis are applied. The criteria model of competences of the mentor is formed taking into account importance of professional characteristics (higher education, length of service in a position of 5 years, the grade/category isn't lower than an average at the enterprise), as well as motivational and personal characteristics. The last represents a complex of intelligence, discipline, emotional stability and self-sufficiency. Also the structure of the mentor's necessary competences model includes lack of excessive self-checking and tension, flexibility at work, internal motivation and ability to estimate results. *Conclusion.* The developed model is recommended to use at selection of mentors for training the beginners on a position «surveyor» from among graduates of educational institutions. Results of research allow considering competence «mentoring» as a condition of the beginners expeditious adaptation to work ensuring.

Keywords: adaptation; mentoring; surveyor; model of the effective mentor; professional and personal competences.

JEL Classification: J24

Постановка проблеми. Основным условием для предприятий, стремящихся гарантировать свою жизнеспособность, является приращение и развитие человеческого капитала, целенаправленное использование которого – важный фактор реализации конкурентных преимуществ [1]. Значение персонала особенно велико на предприятиях горнодобывающей отрасли в силу специфики производст-

ва и его прямой зависимости от квалификации кадров. Существенные объемы российской горно-химической промышленности консолидированы в Пермском крае (Березниковско-Соликамский куст), где производители минерального сырья формируют более 70% доходов бюджета региона за счет добычи калийных солей и нефти [2]. Наибольший их объем производит ОАО «Уралкалий» при

освоении Верхнекамского месторождения калийно-магниевых солей. Анализ структуры и объема вакансий предприятия за последние 5 лет показал возрастающий дефицит инженеров-маркшейдеров. С каждым годом подбирать работников на вакансии маркшейдеров становится сложнее. Решение проблемы кадрового дефицита лежит в русле не только привлечения, но и сохранения молодых специалистов за счет результативного управления их адаптацией. При этом открытым остается вопрос об обоснованных критериях отбора профессионально успешных маркшейдеров на роль эффективных наставников, что требует разработки соответствующей модели компетенций с ключевыми индикаторами, которые станут критериями отбора на позицию наставника-маркшейдера.

Анализ последних исследований и публикаций. Значимые разработки по проблемам адаптации сосредоточены в трудах ученых, отстаивающих психоаналитический подход, а именно З. Фрейда (Freud, 1926), Г. Гартмана (Hartmann, 1958) и Э. Эриксона (Erickson, 1969). Затем эти вопросы получили развитие в направлении гуманистической психологии, представители которой – А. Маслоу (Maslow, 1968) и К. Роджерс (Rogers, 1969) – рассматривали адаптацию как оптимальное взаимодействие личности и среды. Переход от психологического к управленческому аспекту адаптации прослеживается в работах Т. Шибутани (Shibutani, 1998), где показано, что в основе адаптации лежит накопление человеком различных навыков. Попытки решить проблемы адаптации привели к возврату к наставничеству как форме работы с молодыми специалистами, которую активно использовали в 80-х годах 20 века. Сегодня актуально личностное влияние наставника на новичка (Ж. А. Гаврилова, 2003; Д. Ю. Ганихина, 2004), а также рассмотрение наставничества как средства адаптации молодого специалиста и вида отношений по обеспечению введения человека в культуру (М. В. Воланен, 1997; И. П. Шебалкина, 2006 и др.). Однозначно признано, что наставник должен быть высококвалифицированным специалистом. Но требования к его личности являются противоречивыми. Так, Е. Бурмистрова (2008) в состав личностной компетенции включает помощь в развитии, инструктирование на рабочем месте, руководство деятельностью и контроль, дружескую поддержку, защиту интересов подопечного [3], а М. Стомма (2008) дополняет этот перечень такими качествами, как ответственность, отличные коммуникативные навыки, умение работать в команде, понимание и поддержка кадровой идеи компании, способность и желание обучать [4]. В практике управления адаптацией на промышленных предприятиях в качестве критериев отбора наставников помимо профессиональной компетентности обычно выделяют исполнительскую дисциплину, личное желание, авторитет у коллег, склонность к преподаванию, развитые коммуникативные способности, организованность, уравновешенность и позитивный эмоциональный настрой (А. Багракова, 2008) [5]. Изменение роли и функций наставника требует изучения его компетенций как инструмента управления адаптацией новичков.

Объект данного исследования – объединенная компания «Уралкалий» (Россия, Пермский край), которая возникла в 2011 г. в результате слияния ОАО «Уралкалий» и ОАО «Сильвинит» и в настоящее время занимает более 20% мирового рынка калийного рынка [6]. Анализ динамики экономического потенциала объединенной компании в 2011 году (авторская разработка С. Черного, А. Копотева, К. Гуреева) среди недостаточно эффективных направлений ее деятельности обнаружил непоследовательную кадровую политику. Так, значительное превышение уволившихся над принятыми сотрудниками на фоне оптимизации структуры кадров после слияния сопровождалось снижением ква-

лификационных характеристик персонала. Низкие значения уровня оценки производственного потенциала компании (уровень С) и коэффициента финансовой автономии (0,295 при рекомендуемом показателе не менее 0,5) обусловлены уменьшением выработки на одного рабочего. Поэтому источниками повышения совокупного экономического потенциала предприятия должны быть действенные меры по подготовке и сохранению квалифицированных кадров [7].

Цель статьи – разработка модели компетенций наставника, структурные элементы которой станут критериями оценки сотрудников для их отбора на роль эффективных наставников с целью управления адаптацией новичков. Предложенная модель позволит снизить показатели текучести персонала и повысить качество квалификации основной структуры кадров.

Основные результаты исследования. Для решения проблемы нехватки кадров в горнодобывающей отрасли на государственном уровне предпринимаются определенные меры. Если в 2008 году подготовка горных инженеров осуществлялась лишь в 14 российских вузах, которые ежегодно выпускали около 5000 специалистов (из них доля маркшейдеров составляла всего 8,49%), то к 2012 году число таких вузов увеличилось до 36 [8]. Но даже наилучшим образом подготовленный выпускник вуза не способен с первых дней оперативно включиться в работу и выполнять производственные задачи. Риски дезадаптации увеличиваются, если на предприятии игнорируется сопровождение новичков в самостоятельную работу, а технологии их адаптации используются недостаточно. Между тем, профессиональное сопровождение выпускников на рабочих местах наставников является условием нивелирования проблем профессиональной подготовки горняков. Междисциплинарные исследования показали, что наставничество позволяет снизить расходы на персонал в связи влиянием двух факторов – сокращения периода перехода новичка к самостоятельной деятельности и снижения текучести. В числе тех, кто увольняется в первый год работы, 90% принимают такое решение в начале трудовой деятельности, что спровоцировано отсутствием внимания и помощи к ним со стороны коллег и руководства [9]. Технология управления адаптацией на крупных промышленных предприятиях исторически сложилась как реализация функций наставника, что в обобщенном виде показано на рис. 1.

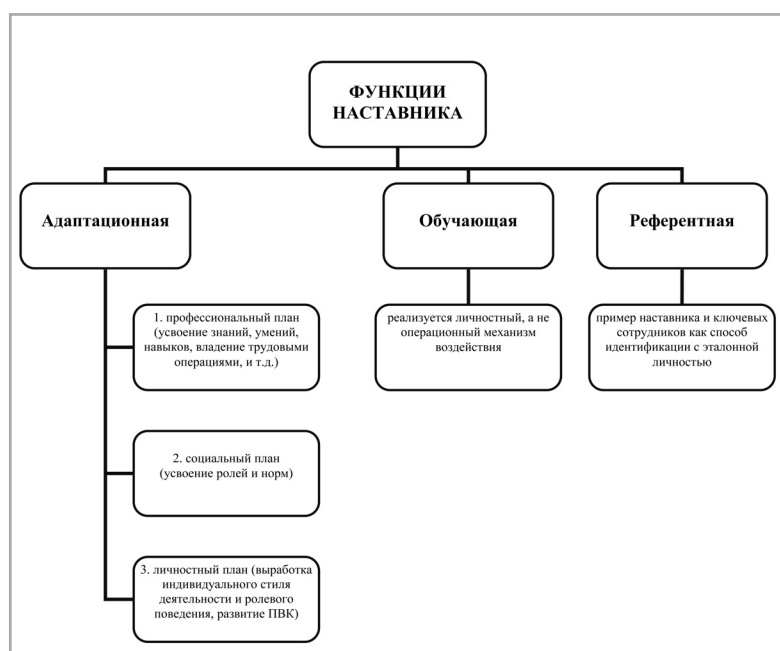


Рис. 1. Функциональная модель наставничества

Источник: Составлено на основе исследования Чариной Е. В. [10]

Представленная функциональная модель учитывает два момента. Во-первых, наставничество осуществляется в профессиональной деятельности, а не в гностической ситуации. Во-вторых, оно отвечает не только за передачу навыков профессиональной деятельности, но и за формирование отношений новичка к значимым факторам производства и к себе как к субъекту профессиональной деятельности. Таким образом, реализуя адаптационную, обучающую и референтную функции, наставник соответствует критериям «общественного взрослого», то есть является носителем способов действий с предметами, эталонов и мер, необходимых для ориентации в действительности.

Функциональная модель раскрывает операционную сторону деятельности наставника, но не решает управленческие проблемы по стандартизации отбора сотрудников на позицию наставника и по оценке качества их адаптационной работы. Для решения данной проблемы необходимо построение модели компетенций, что актуально в связи с усилением компетентностных тенденций во всех направлениях работы с персоналом – от подбора и оценки до обучения и стимулирования трудовой деятельности. Построение компетентностной модели наставника проводилось нами на базе маркшейдерского управления ОАО «Уралкалий» (Россия, Пермский край, город Березники) как трехэтапное исследование [11].

Первый этап: диагностика причин высокой текучести кадров дефицитных профессий и специальностей, к которым относится «маркшейдер». Опрос проводился среди сотрудников отдела движения персонала предприятия и линейных руководителей маркшейдерского управления. В результате выявлен рейтинг причин, определяющих текучесть среди новичков-маркшейдеров:

1 место – недостаточно качественная подготовка выпускников-маркшейдеров, которые затрудняются без помощи коллег продуктивно и безошибочно реализовывать производственные функции.

2 место – отсутствие системы адаптации новичков на предприятии. При этом отдельные технологии наставничества и коучинга реализуются, но их эффективность минимальна из-за нехватки результативных наставников, которые могли бы сопровождать новичков в адаптационный период.

3 место – отсутствие системы управления отбором наставников, которая на практике определяется одним фактором – ситуативным желанием сотрудников с опытом работы взять в опеку новичка.

Второй этап – моделирование компетенций наставников с привлечением экспертов (27 сотрудников в возрасте от 40 до 62 лет, со стажем работы маркшейдером от 7 до 26 лет – это руководители маркшейдерского управления и начальники маркшейдерских отделов). Они оценивали испытуемых по уровню профессионально важных качеств (далее – ПВК) и личностных компетенций, а также по способности транслировать опыт. В эмпирическую модель ПВК включены уровень знаний, умений и навыков наставников (оценка определялась уровнем образования, стажем работы и грейдом потенциальных наставников), а также личностные характеристики и качества: тактичность, действенность, требовательность, критичность, ответственность, избирательность [9]. Далее на основании экспертной оценки и анализа квалификационных данных наставники-маркшейдеры с помощью кластерного анализа были разделены на две группы – с высоким и средним уровнем ПВК.

Третий этап – исследование наставников с разной результативностью трудовой деятельности. Для диагностики личностных компетенций применены традиционные в

HR-практике инструменты: опросник Кеттелла (Sixteen Personality Factor Questionnaire, 16PF), опросник «Стиль саморегуляции поведения» (В. И. Моросанова), методика «Мотивация профессиональной деятельности» (К. Замфир). Дополнительно применена экспертная оценка шести базовых личностных компетенций наставника (тактичность, действенность, требовательность, критичность, ответственность и избирательность) по 7-бальной шкале. Среди представителей групп не было обнаружено статистически достоверных различий в квалификационных характеристиках – образовании, стаже работы и грейде/разряде, что подтверждает гипотезу о детерминации деятельности наставников не столько ПВК, сколько личностными характеристиками. Наиболее значимые личностные компетенции выявлены методом t-критерия Стьюдента и обозначены в табл.

Таблица 1

Значимые различия особенностей личности наставников с разными уровнями профессиональных компетенций

Наименования переменных	Среднее значение		t-критерий
	наставники с высоким уровнем ПВК (n=15)	наставники со средним уровнем ПВК (n=12)	
внутренняя мотивация	4,7	3,9	3,18*
внешняя положительная мотивация	3,6	4,6	-2,53*
оценивание результата	6,8	4,6	4,07***
гибкость	6,3	5,2	4,36***
V – «интеллект»	8,5	6,9	2,86**
C – «эмоциональная нестабильность/стабильность»	7,2	4,3	8,95***
G – «низкая/высокая нормативность поведения»	6,4	5,0	2,34*
I – «жесткость – чувствительность»	4,5	5,9	-3,03**
O – «спокойствие – тревожность»	6,1	4,3	4,11***
Q2 – «конформизм – неконформизм»	6,1	5,0	2,32*
Q3 – «низкий/высокий самоконтроль»	5,1	7,3	-5,15***

Примечание: Условные обозначения: *p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001.

Источник: Авторская разработка

Нами определено, что у наставников с высоким уровнем ПВК преобладает внутренняя профессиональная мотивация, более развитая и адекватная самооценка, способность предвидеть результат действий, пластичность саморегуляции. Они легко перестраивают планы и программы исполнительских действий, способны быстро оценить изменение значимых условий и скорректировать действия, интеллектуально развиты, эмоционально устойчивы, самостоятельны и ответственны. У наставников со средним уровнем ПВК преобладает внешняя положительная мотивация, они склонны к чрезмерному самоконтролю.

Для построения критериальной модели компетенций применялся корреляционный анализ методом Пирсона, что позволило обнаружить наиболее значимые индикаторы ПК наставника, занимающего должность маркшейдера (рис. 2).

Высокий уровень ПВК наставников детерминирован пятью личностными компетенциями, которые можно использовать как критерии отбора наставников для адаптации маркшейдеров. Это: 1) способность к обучению (проявляется в широте интересов, развитых мыслительных способностях, сообразительности и рассудительности); 2) эмоциональная устойчивость (предполагает умение управлять своим эмоциональным состоянием, постоянство интересов, отсутствие невротических симптомов); 3) дисциплинированность при отсутствии чрезмерного самоконтроля; 4) самодостаточность (проявляется в самостоятельности, независимости от группы), способности принимать ответственные решения; 5) отсутствие состояний чрезмерной напряженности, повышенного возбуждения, суетливости и раздражительности.

Выводы. Проведенное исследование показало недостаточно содержательное наполнение функциональной



Рис. 2. Модель профессиональных компетенций наставника-маркшейдера
Источник: Разработано и составлено автором

модели наставничества. Ее целесообразно реализовывать в русле компетентностного подхода, что позволит повысить успешность адаптации новичков, снизить текучесть кадров, поднять показатели производительности труда, а также улучшить маркшейдерское обеспечение горных работ. На основе эмпирически подтвержденной модели предлагается отбирать наставников по двум группам критериев: ПВК (высшее профессиональное образование, стаж работы в должности от 5 лет, грейд/разряд потенциальных наставников не ниже среднего по предприятию) и личностные компетенции (интеллект, дисциплинированность, самодостаточность, эмоциональная устойчивость, отсутствие чрезмерного самоконтроля и напряжения, внутренняя мотивация, способность к оценке результатов, гибкость в принятии решений). Наше исследование позволяет сделать вывод, что компетенцию «наставничество» следует рассматривать как условие обеспечения оперативной адаптации маркшейдеров-новичков к работе.

Литература

1. Stacho Z. Talent management in organisations operating in Slovakia / Z. Stacho, K. Stachova // *Ekonomickij Casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*. – No 9–10(1). – P. 53–57.
2. Ташкинов А. А. Интеграция академической горной науки, высшего образования и производства при подготовке горных инженеров в Пермском крае / А. А. Ташкинов, С. С. Андрейко // *Горный журнал*. – 2013. – № 6. – С. 90–95.
3. Бурмистрова Е. Навыки высокоэффективных наставников / Е. Бурмистрова // *Справочник по управлению персоналом*. – 2008. – № 11. – С. 74–77.
4. Стомма М. Профессиональное наставничество / М. Стомма // *Справочник по управлению персоналом*. – 2008. – № 9. – С. 66–71.

5. Багракова А. А. Наставничество в организации / А. А. Багракова // *Управление развитием персонала*. – 2008. – № 4. – С. 296–311.
6. ОАО «Уралкалий» / Официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.uralkali.com>
7. Черный С. А. Анализ влияния экономического потенциала предприятия на его конкурентоспособность / С. А. Черный, А. В. Копотева, К. А. Гуреев // *Актуальные проблемы экономики*. – 2014. – № 3(153). – С. 238–247.
8. Петров В. Л. Количественные оценки системы подготовки горных инженеров в России / В. Л. Петров, М. С. Скачков // *Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*. – 2010. – № 6. – С. 7–26.
9. Латуха М. О. Управление адаптацией персонала как фактор конкурентоспособности организации : автореф. дис. ...к.э.н. : спец. 08.00.05 / Латуха Марина Олеговна; С.-Петерб. гос. ун-т. – СПб., 2003. – 38 с.
10. Чарина Е. В. Отношения в системе «наставник – молодой специалист» / Е. В. Чарина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://childpsy.ru/dissertations/id/200046/php>
11. Долгополова И. В. Модель компетенций наставника по должности «маркшейдер» на примере ОАО «Уралкалий» / И. В. Долгополова, Е. В. Вещагина // *Наука в решении региональных проблем: сб. науч. трудов с международным участием*. – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2012. – Вып. 8. – С. 264–272.

Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2012. – Вып. 8. – С. 264–272.

Статья поступила в редакцию 02.05.2014

References

1. Stacho, Z., & Stachova, K. (2013). Talent management in organisations operating in Slovakia. *Ekonomickij Casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 9-10(1), 53-57 (in Eng.).
2. Tashkinov, A. A., & Andreyko, S. S. (2013). Integration of the academic mountain science, the higher education and production when training mining engineers in Perm Krai. *Hornyi zhurnal (Mines Annals)*, 6, 90-95 (in Russ.).
3. Burmistrova, E. (2008). Skills of highly effective mentors. *Spravochnik po upravleniiu personalom (Reference book on human resource management)*, 11, 74-77 (in Russ.).
4. Stomma, M. (2008). Professional mentoring. *Spravochnik po upravleniiu personalom (Reference book on human resource management)*, 9, 66-71 (in Russ.).
5. Bagrakova, A. A. (2008). Mentoring in the organization. *Upravlenie razvitiem personala (Managing the development of personnel)*, 4, 296-311 (in Russ.).
6. JSC Uralkali. *Official site*. Retrieved from www.uralkali.com
7. Chernyi, S. A., Kopoteva, A. V., & Gureev, K. A. (2014). Analysis of the Enterprise's Economic Potential Impact on its Competitiveness. *Aktualnye problemy ekonomiki (Actual Problems of Economics)*, 3(153), 238-247 (in Russ.).
8. Petrov, V. L. & Skachkov, M. S. (2010). Quantitative evaluation of mining engineers training system in Russia. *Hornyi informatsionno-analiticheskij biulleten (Mining Informational and Analytical Bulletin)*, 6, 7-26 (in Russ.).
9. Latukha, M. O. (2003). *Management of personnel adaptation as a factor of the organization's competitiveness* (PhD Thesis, St. Petersburg State University). St. Petersburg, Russia (in Russ.).
10. Charina, E. V. (2010). *The relations in system «the mentor – the young specialist»*. Retrieved from <http://childpsy.ru/dissertations/id/200046/php>
11. Dolgopolova, I. V., & Veshchagina, E. V. (2012). Model of competences of the mentor on a position «surveyor» on the example of JSC Uralkali. *Science in the solution of regional problems* (pp. 264-272). Perm: PNIPU Publishing House (in Russ.).

Received 02.05.2014

Подписаться на научный журнал
«**Економічний часопис-XXI**»
через редакцию можно с любого месяца года!