

*Михайлова Наталья Александровна*

коуч PCC ICF, Master coach ICI, юрист, бизнес-тренер

ООО «Сибирская Академия наставничества»

г. Новосибирск, Новосибирская область

## **МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **НАСТАВНИКА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

*Аннотация:* в статье приводится комплексное исследование формирования концепции наставничества в рамках государственного регулирования, анализируются функции наставничества и его роль в развитии предпринимательства, на основе чего формируется система знаний, навыков и опыта, которые ложатся в основу компетенции профессионального наставника в малом и среднем бизнесе.

*Ключевые слова:* национальные проекты, профессиональный стандарт наставника, развитие малого и среднего предпринимательства, коучинг, консультирование, опыт в бизнесе, инструменты для передачи знаний, навыков и опыта.

В современной экономике малое и среднее предпринимательство (МСП) играет решающую роль, будучи источником инноваций, рабочих мест и экономического роста. Однако ряд проблем серьезно подрывает потенциал этих субъектов, среди которых выделяются сокращение продолжительности жизни компаний, нехватка квалифицированных кадров и отсутствие преемственности поколений. В этом контексте наставничество выступает не просто как традиционная практика, но и как стратегический инструмент, способный обеспечить долгосрочное развитие и передачу знаний внутри отраслей.

Статистика показывает, что многие МСП не выживают даже до пяти лет существования. Основные причины – жесткая конкуренция, изменения в рыночных условиях и внутренние управленческие ошибки. Наставничество может стать решением, предоставляя молодым компаниям доступ к опыту и ресурсам более зрелых предпринимателей. Наставники помогают анализировать

рыночные тенденции, формировать стратегии и избегать распространенных ошибок, тем самым увеличивая шансы на выживание и успех.

Кадровый дефицит – еще одна серьезная проблема для МСП. С одной стороны, существует недостаток специалистов с нужными навыками и знаниями, с другой – сложности с удержанием талантливых сотрудников. Наставничество внутри компании способствует развитию и повышению лояльности персонала, обеспечивая систематическое обучение и карьерный рост, что делает компанию более привлекательной для работников.

Через внедрение наставнических программ, которые поддерживают передачу знаний и опыта от старших к младшим, может быть также решена проблема размывания профессиональных династий и отсутствия преемственности поколений в МСП. Это помогает не только сохранить ценные профессиональные знания, но и обеспечить бесперебойность бизнес-процессов.

Наставничество в предпринимательстве развивается в двух ключевых направлениях (рис. 1).

Первое направлено на личностный и бизнес-рост самого предпринимателя. Это включает налаживание контактов, обучение управленческим навыкам и помощь в разработке стратегий.

Второе направление активизируется, когда предприниматель уже создал свой бизнес. Здесь наставничество внутри компании становится инструментом подготовки следующего поколения лидеров, передачи знаний и поддержания корпоративной культуры.

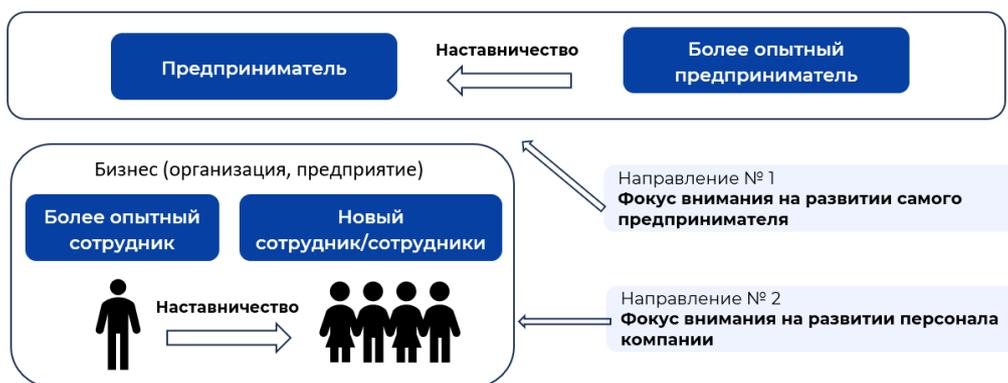


Рис. 1

Наставничество признано в России на государственном уровне как важный элемент развития МСП и производительности труда. В рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» наставничество направлено на увеличение числа субъектов МСП, а в рамках проекта «Производительность труда» – на подготовку квалифицированных кадров на предприятиях. Эти инициативы подчеркивают значимость наставничества как инструмента для обеспечения устойчивого развития экономики и решения социальных задач.

Восстановление института наставничества на предприятиях различных отраслей экономики – не просто дань традициям, но и стратегический ход, который может сыграть ключевую роль в устойчивом развитии бизнеса и общества в целом. Наставничество обеспечивает не только передачу знаний и опыта, но и стимулирует инновации, повышает конкурентоспособность и способствует личностному росту предпринимателей и их команд.

Именно поэтому сегодня наставничеству уделяется активное внимание на законодательном уровне.

В настоящее время идет работа над проектом Федерального закона «О наставничестве», а также разрабатывается проект Профессионального стандарта «Наставник».

Как показывает анализ проекта профессионального стандарта «Наставник», последний посвящен четырем основным направлениям:

- выполнение рабочими (служащими) функций наставника на рабочем месте;
- выполнение руководителями и специалистами среднего и высшего уровня квалификации функций наставника на рабочем месте;
- выполнение функций наставника учащихся и студентов в организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
- выполнение функций наставника детей и молодежи в организациях для детей-сирот и оставшихся без попечения родителей и социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних.

К сожалению, наставничество в предпринимательстве данным документом не охватывается. Вместе с тем принципы наставничества могут быть в одинаковой степени применены и к сфере предпринимательской деятельности.

В проекте профессионального стандарта «Наставник» законодатель предлагает основные требования к образованию и обучению наставника. В частности, обязательным является наличие базового образования, что, безусловно, подразумевает под собой и наличие опыта в соответствующей деятельности. Так, в базе любого направления (кода) лежит наличие высшего, среднего профессионального образования или профессиональное обучение.

В рамках предпринимательской деятельности базовым является наличие любого профессионального образования, но в большей степени ключевую роль играет опыт ведения предпринимательской деятельности. Опыт может быть получен несколькими путями, такими как статус индивидуального предпринимателя, который был зарегистрирован не позднее чем за 12 месяцев до начала наставнической деятельности, или участие в коммерческой организации в качестве учредителя с размером доли в уставном капитале этой организации не менее 30%. К наличию опыта может быть также приравнен опыт руководства коммерческой организации на протяжении не менее 3-х последних лет до старта наставничества.

Под базовыми навыками предпринимателя в общем и целом подразумеваются знания основных бизнес-процессов и наличие опыта их применения (исследование рынка, планирование, разработка продукта и услуги, маркетинг и продажи, операционное управление, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление отношениями с клиентами, инновации и развитие, управление рисками, контроль качества, соблюдение законодательства, масштабирование и др.)

В то же время для выполнения функций наставника одного только базового образования и опыта недостаточно. И в проекте профессионального стандарта «Наставник» предусматриваются требования к форме дополнительного образования:

- инструктаж;
- или краткосрочное обучение по программам внутреннего (корпоративного) обучения;
- или дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации или программы профессиональной переподготовки).

Таким образом, законодатель будет требовать от наставника в первую очередь наличие образования и опыта в той деятельности, в которой он будет работать с наставляемым, а также наличие дополнительных надпрофессиональных компетенций.

Исходя из системного толкования норм, изложенных в проекте, можно выделить следующие дополнительные компетенции, который, по нашему убеждению, можно также применить и к наставнику в предпринимательстве.

1. Умение анализировать документы, необходимые для планирования и организации наставнической деятельности, в том числе типовой план наставничества.

2. Умение оценивать готовность наставляемого к выполнению профессиональной деятельности, определять компетенции, умения и знания, которые должны быть освоены в период наставничества, на основе анализа результатов диагностики мотивации и уровня подготовленности наставляемых.

3. Навык определения промежуточных результатов наставничества.

4. Умение определять работы, которые должны выполнять наставляемые, их последовательность, объем и требования к качеству с учетом уровня подготовки наставляемых и особенностей технологического (бизнес-) процесса.

5. Способность определять формы, методы и периодичность взаимодействия с наставляемыми с учетом нагрузки по основной работе, уровня подготовки и личностных характеристик наставляемых.

6. Знания особенностей корпоративной культуры организации, традиции и правила поведения.

7. Умение использовать формы и методы практического обучения, приемы мотивации с учетом специфики профессии (должности), возрастных и

индивидуальных особенностей наставляемых, обучать планированию, самоорганизации и самоконтролю.

8. Способность выполнять деятельность и (или) демонстрировать элементы деятельности, осваиваемой наставляемыми.

9. Умение создавать условия для формирования адекватной самооценки наставляемых, оказание помощи в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в работе и профессиональном становлении.

10. Навык проведения текущего контроля и оценки выполнения наставляемыми работ (оказания услуг), их качества и умение оперативно предоставлять обратную связь.

11. Способность анализировать процесс и результаты наставнической деятельности, совершенствовать ее с опорой на опыт.

Очевидно, что многие эти компетенции являются по своей сути коучинговыми, а законодатель видит их ключевыми в перечне дополнительных компетенций наставника.

Их положительная роль неоспорима, поскольку наставничество – это не просто процесс передачи знаний, опыта и навыков от более опытного сотрудника к менее опытному. Оно играет важную роль в развитии и росте профессионала, помогая ему раскрыть свой потенциал и достичь поставленных целей.

Наставник с коучинговыми компетенциями – это тот, кто

– умеет выстраивать экологичную работу с наставляемым, основанной на уважении, доверии и конфиденциальности, оценивает факты;

– владеет навыками активного слушания, в том числе оказывает поддержку наставляемому, дает возможность самовыражения и не перебивает без необходимости, слышит противоречия и внутренние конфликты, задает сильные вопросы, способствующие расширению видения наставляемого;

– стимулирует осознанность наставляемого, в том числе помогает наставляемому выйти за рамки стереотипов и убеждений, понять причинно-следственные связи результатов и поведения наставляемого, расширить понимание себя и мира;

- способствует прогрессу и ответственности наставляемого, в том числе помогает наставляемому планировать свою деятельность и оценивать результаты этой деятельности, осознавать ответственность за свои действия и/или бездействия, помогает увидеть прогресс и его влияние на жизнь наставляемого в целом;
- владеет навыками эффективной коммуникации в том числе умеет дать конструктивную обратную связь наставляемому.

В наставничестве коучинговые навыки могут быть очень полезными, так как они позволяют создать доверительную атмосферу, развить у предпринимателя или его сотрудников самостоятельность и ответственность, а также повысить их мотивацию к достижению поставленных целей.

Помимо коучинговых компетенций также выделяются компетенции консультанта в случаях, когда необходимо передать конкретные знания, необходимые в деятельности, поделиться своим опытом или показать, как работает тот или иной инструмент на практике.

Наставник с опытом консультирования – это тот, кто предоставляет экспертные советы и руководство в определенной области, анализирует проблемы и предлагает решения, а также помогает в реализации изменений и улучшении процессов.

Безусловно, важным элементом модели наставничества является также наличие навыка и опыта бизнес-тренера, поскольку наставничество будет эффективным тогда, когда у наставляемого будут сформированы навыки конкретной деятельности, что означает, что в наставничестве активно применяются формы и методы практического обучения.

Кроме того, наставник с умением бизнес-тренера владеет знаниями об особенностях обучения взрослых (андрагогика), умеет управлять процессами в учебной группе (групповая динамика), умеет отвечать на сложные вопросы аудитории, управлять стрессом и устанавливать контакт с людьми, обладает набором инструментов и техник для формирования навыков у наставляемого и тестирования гипотез, а также владеет методологией обучения и обладает навыками создания и реализации программ индивидуального и группового трекинга.

Когда речь заходит о наставничестве внутри компании, то наставнику будут важны компетенции HR-специалиста:

- знание локальных нормативных актов, регламентирующих наставничество в организации;
- знание особенностей корпоративной культуры организации, традиций и правил поведения;
- знание системы ценностей, норм, правила внутреннего распорядка организации, организационной структуры и социальных связей в организации, правила внутреннего трудового распорядка, требования трудовой дисциплины;
- знания особенностей адаптации к условиям труда по профессии;
- знания и навыки работы в программных средствах, используемых для ведения документации в электронном виде.

Исходя из изложенного видится сбалансированной следующая модель компетенций наставника в предпринимательстве (рис. 2).



Рис. 2

Все перечисленные навыки и компетенции, безусловно, помимо прочих являются важными в профессии наставника для малого и среднего бизнеса, дополняя и обогащая профессиональный опыт предпринимателя, делая из него настоящего мастера своего дела, который щедро и профессионально делится своим опытом, создавая благоприятную среду для развития своих подопечных.

Исследованные материалы:

1. Национальный проект «Производительность труда».
2. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство».
3. Проект профессионального стандарта «Наставник» в редакции от 19.09.2023 г.

***Список литературы***

1. Михайлова Н. О малом и среднем предпринимательстве / Н. Михайлова <https://vc.ru/u/2948547-natalya-mihaylova/1168430-o-malom-i-srednem-predprinimatelstve> (дата обращения: 13.05.2024).

1. Профессиональный стандарт «Наставник» [http://psp.imc-nev.ru/file/Проф-стандарт\\_Наставник\\_Проект.pdf](http://psp.imc-nev.ru/file/Проф-стандарт_Наставник_Проект.pdf) (дата обращения: 13.05.2024).

2. Проект профессионального стандарта «Наставник» в редакции от 19.09.2023 г. [https://school91.edu.yar.ru/na/proekt-profstandarta-nastavnik\\_ot-19-09-2023.pdf](https://school91.edu.yar.ru/na/proekt-profstandarta-nastavnik_ot-19-09-2023.pdf) (дата обращения: 13.05.2024).