

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»
Институт перспективных транспортных технологий и
переподготовки кадров

СОГЛАСОВАНО:

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. директора Института перспективных
транспортных технологий и переподготовки
кадров СГУПС

Ректор СГУПС



А.В. Рассказов

« 20 » июня 2022г.



А.Л. Манаков

« 20 » июня 2022г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Программа повышения квалификации

Наставничество

как мастерство обучения на рабочем месте

Новосибирск
2022г.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Программа повышения квалификации «Наставничество как мастерство обучения на рабочем месте» разработана на основании Лицензии № 2140, выданной СГУПС 17 мая 2016г.; на осуществление образовательной деятельности (Приложение 1.4).

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», с распоряжением ОАО «РЖД» от 19.01.2016 г. № 86р об утверждении локального акта «Положение о требованиях к дополнительным профессиональным программам, заказываемым ОАО «РЖД», Положением «О модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (Протокол от 13 мая 2019 № 25 «Об утверждении Положения), с учетом потребности открытого акционерного общества «Российские железные дороги» в дополнительном профессиональном образовании работников.

Содержание программы соответствует нормам Трудового кодекса Российской Федерации, нормативным актам РФ.

В рамках программы повышения квалификации «Наставничество как мастерство обучения на рабочем месте» развиваются следующие корпоративные компетенции:

1. Личная клиентоориентированность.
2. Командность.
3. Раскрытие собственного потенциала.
4. Эффективная коммуникация.

1.1 Цель реализации программы

Целью реализации программы является совершенствование компетенций наставника, формирование ценности и культуры наставничества, обеспечивающих создание развивающей среды для оптимальной адаптации сотрудников компании ОАО «РЖД».

Перечень корпоративных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

1. Личная клиентоориентированность:

- регулярно инициирует и поддерживает взаимодействие с внутренними/внешними клиентами, оперативно реагирует на запросы, информирует их по вопросам, находящимся в работе;
- инициативно проясняет и изучает актуальные запросы, интересы и цели клиентов, получает обратную связь;
- своевременно предлагает решения, отвечающие потребностям и интересам клиентов и соответствующие интересам компании;
- на основе обратной связи от клиентов корректирует свои действия;
- прикладывает дополнительные усилия для решения вопроса клиента, обеспечивает превышение требуемого уровня услуги и сервиса для большей удовлетворенности клиента.

2. Командность:

- активно работает на достижение общекомандного результата, а не индивидуальных целей;
- учитывает влияние своих действий на смежные участки работы.
- инициативно сотрудничает с коллегами, поддерживает их, оказывает необходимую помощь;
- находит способы для конструктивного разрешения конфликтов;

- разделяет и соблюдает ценности, этические принципы, традиции команды и компании.

3. Раскрытие собственного потенциала:

- точно понимает свои сильные стороны и зоны роста и определяет направления своего развития;
- использует обратную связь в качестве источника для выявления зон роста и способов развития;
- осваивает и успешно применяет на практике новые знания и навыки.

4. Эффективная коммуникация:

- четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации;
- убедительно представляет и продвигает свою позицию, с использованием различных аргументов и способов в зависимости от специфики собеседника и ситуации;
- уверенно управляет обсуждением;
- внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции;
- эффективно работает с возражениями собеседника за счет убедительных своевременных контрдоводов;
- уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения.

1.2 Планируемые результаты обучения

При изучении программы, обучающиеся получают теоретические знания, практические умения/навыки, результатом получения которых будет совершенствование компетенций, необходимых для выполнения обязанностей наставника.

В результате освоения программы, обучающиеся должны:

уметь:

- анализировать уровень общего развития, профессиональной квалификации и мотивации стажеров, определять их зоны развития;
- определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития, обучения и мотивации стажеров; построения их профессиональной карьеры;
- формировать план наставника и консультировать стажера в рамках разработки индивидуального плана стажировки;
- оказывать стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- способствовать рациональной организации труда стажера, эффективному использованию ресурсов;
- личным примером способствовать развитию компетенции и мотивацию стажера;
- контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки;
- применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой у стажеров;
- определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации со стажерами;
- соблюдать нормы этики делового общения;

владеть:

- навыками методами, необходимыми для эффективного обучения взрослых людей и эффективной передачи знаний, управленческого и профессионального опыта;
- коммуникативными навыками, позволяющими формировать и поддерживать мотивацию на развитие среди стажеров;
- навыками определения уровня готовности (компетенций и мотивации) стажеров к выполнению функциональных обязанностей;
- навыками применения различных стилей наставничества, исходя из уровня готовности работников и сложности поставленных задач.

1.3 Категория обучающихся, требование к образованию

К освоению дополнительной профессиональной программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.4 Форма, трудоёмкость обучения, срок освоения программы

Форма обучения: очная.

Трудоёмкость обучения: 16 академических часов.

Срок освоения программы: 2 календарных дня.

Режим занятий: не более 8 академических часов в день.

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается **удостоверение о повышении квалификации** установленного образца.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1 Учебный план программы повышения квалификации «Наставничество как мастерство обучения на рабочем месте»

№ п/п	Наименование модулей и тем	Трудоёмкость (час.)	В том числе			Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	Активные методы обучения	
1-й день						
1	Специфика обучения взрослых	4			4	
1.1	Принципы обучения взрослых (М. Ноулз, Д. Колб)	2			2	
1.2	Цикл развития компетенций (Н. Берч)	1			1	
1.3	Техники обучения на рабочем месте. Модель «Расскажи – покажи – сделай»	1			1	
2	Я-концепция наставника	4			4	
2.1	Ценностно-смысловые ориентации, эмоциональный интеллект и поведенческие установки наставника	1			1	
2.2	Модель компетенций наставника	1			1	
2.3	Административный и лидерский ресурс наставника: возможности и ограничения	1			1	
2.4	Роли и типология наставников	1			1	
2-й день						
3	Цикл наставничества	3			3	
3.1	Приоритетное планирование и организация выполнения задач	1			1	
3.2	Оптимальный контроль и анализ результатов: сбалансированная обратная связь	1			1	
3.3	Мотивирование и стимулирование: возможности и ограничения	1			1	
4	Модель ситуационного наставничества	3			3	
4.1	Уровни готовности и типология стажеров	1			1	
4.2	Стили ситуационного наставничества	1			1	
4.3	Соответствие стиля наставничества и уровня готовности стажеров	1			1	
	Итоговая аттестация	2				2 Зачет
	Итого часов по программе	16	-	-	14	2

2.2 Календарный учебный график

№ п/п	Наименование модуля	Трудоёмкость по учебным дням (Д), час.		Итого
		Д ₁	Д ₂	
1	Специфика обучения взрослых	4		4
2	Я-концепция наставника	4		4
3	Цикл наставничества		3	3
4	Модель ситуационного наставничества		3	3
	Итоговая аттестация (зачёт)		2	2
	Итого часов по программе	8	8	16

2.3 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуль 1. Специфика обучения взрослых

Тема 1.1 Принципы обучения взрослых (М. Ноулз, Д. Колб)

Основное положения и принципы андрагогики. Андрагогическая модель организации обучения: от содержательного подхода к процессному. Цикл Д. Колба: основные 4 этапа модели Колба. Схема обучения взрослых, основанная на модели Д. Колба. Типы обучающихся по циклу Д. Колба и индивидуальный стиль обучения: возможности и ограничения усвоения опыта. Стажеры как соавторы процесса собственного обучения.

Тема 1.2 Цикл развития компетенций (Н. Берч)

Четыре стадии обучения и компетенции. Два основных фактора, влияющие на мышление в процессе получения новых навыков. Источники сопротивления и барьеры развития компетенций. Процесс совершенствования навыков, повышения профессионального мастерства: спираль развития компетентности.

Тема 1.3 Техники обучения на рабочем месте. Модель «Расскажи – покажи – сделай»

Современные комплексные технологии в практике адаптации персонала: отечественный и зарубежный опыт. Пирамида методов обучения Э. Дейла. Формы и методы обучения на рабочем месте: преимущества и риски. Модель обучения в наставничестве: основные компоненты, права, обязанности и ответственность наставника и стажера.

Модуль 2. Я-концепция современного наставничества

Тема 2.1 Ценностно-смысловые ориентации, эмоциональный интеллект и поведенческие установки наставника

Определение ценностно-смысловых ориентаций, определяющих центральную позицию личности наставника, процесс наделяния действительности субъективной значимостью и смыслом. Спектр понимания и интерпретации смысла (ценности, цели, смысл жизни, жизненный опыт, жизненная стратегия). Переоценка ценностей и переориентировка смыслов как закономерный процесс развития личности наставника.

Понимание концепции эффективного наставника: особенностей, целей и задач, лидерских ролей. Модель Лидерских Способностей (МЛС): установки, способности, умения.

Раскрытие своего внутреннего потенциала наставника, диагностика индивидуального стиля лидерства и определение «зоны роста»: сильные стороны и ограничения.

Развитие самосознания и повышение уровня эмоционального интеллекта, способствующего развитию и раскрытию своего потенциала, потенциала своих стажеров.

Тема 2.2 Административный и лидерский ресурс наставника: возможности и ограничения

Институт наставничества: лидерство и административный ресурс при реализации функции наставника. Наставничество как взаимообогащающий процесс развития. Основные различия, плюсы и минусы при «административном» и «лидерском» векторах курировании стажера. Выбор конкретных инструментов реализации наставничества.

Тема 2.3 Роли и типология наставников

Модели и типы наставничества как деятельностного сопровождения стажера. Рольное самоопределение наставника. Типология наставников, на основе Модели Лидерских Способностей (МЛС): сильные стороны и зоны развития.

Модуль 3. Цикл наставничества

Тема 3.1 Приоритетное планирование и организация выполнения задач

Функциональный механизм реализации наставничества в процессе адаптации стажера. Планирование процесса наставничества: формирование плана наставника и индивидуального плана стажировки, расстановка приоритетов развития стажера и наставника. Требования к постановке целей развития: техника ИКС. Алгоритм беседы по постановке задач: основные принципы обеспечения обратной связи при организации выполнения мероприятий индивидуального плана стажировки.

Тема 3.2 Оптимальный контроль и анализ результатов: сбалансированная обратная связь

Виды контроля деятельности стажера: недостаточный, излишний и оптимальный варианты. Этапы реализации и фокус контроля наставника: изменение стандартов и/или технологии выполнения задачи. Анализ результатов деятельности стажера и корректировка его ключевых зон развития в соответствии с индивидуальным планом стажировки. Принципы и формы сбалансированной обратной связи по результатам контроля. Алгоритм представления развивающей обратной связи как метода обучения и мотивирования стажера. Оценка результатов наставничества и адаптации стажера.

Тема 3.3 Мотивирование и стимулирование: возможности и ограничения

Основные потребности и векторы развития индивидуальной мотивации стажеров и наставника. Формирование оптимальной мотивационной среды адаптации. Основные задачи и механизмы мотивации стажеров: мотивирование и стимулирование (преимущества и риски). Мотивирование и повышение уровня вовлеченности с учетом индивидуальных особенностей стажера. Стратегии наставника в мотивировании в зависимости от потребностей стажера. Ключевые методы адресной мотивационной работы со стажерами.

Модуль 4 Модель ситуационного наставничества

Тема 4.1 Уровни готовности и типология стажеров

Уровни готовности стажеров к решению задачи: два определяющих фактора (компетенция и уровень мотивации). Оценка уровней готовности стажеров: преимущества и зоны развития. Типы стажеров: возможности и риски индивидуальной траектории развития навыков и энтузиазма.

Тема 4.2 Стили ситуационного наставничества

Определение векторов поведения наставника: ориентированное на задачу – обучающий вектор, ориентированное на стажеров – мотивирующий вектор. Четыре стиля ситуационного наставничества: возможности и ограничения развития наставника и стажера.

Тема 4.3 Соответствие стиля наставничества и уровня готовности стажеров

Теория ситуационного наставничества (Модель Пола Херси и Кена Бланшара). Определение и реализация оптимального стиля наставничества, соответствующему уровню готовности стажера по отношению к выполнению конкретной задачи. Перспективы и риски обеспечения эффективной адаптации стажеров в рамках матрицы ситуационного наставничества.

2.4 Оценка качества освоения программы

2.4.1 Формы аттестации

Форма **входного** контроля – тестирование.

Форма **итоговой** аттестации – **зачет** в форме группового мозгового штурма и фасилитации групповой дискуссии по возможностям и ограничениям формирования навыков эффективного ситуационного наставничества.

К итоговой аттестации допускаются обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу в полном объеме.

2.4.2 Оценочные материалы

Перечень тестовых вопросов для входного контроля знаний

№	ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ
1	Основной задачей наставничества не является:	<ul style="list-style-type: none"> - оказание помощи стажеру в освоении профессии и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами и приемами труда, передачи наставником личного опыта; - обучение стажера в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране труда и безопасности движения поездов; - содействие служебно-профессиональному продвижению стажера; - вхождение стажера в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений с ОАО "РЖД".
2	Наставником не может назначаться...	<ul style="list-style-type: none"> - наиболее опытный, высококвалифицированный рабочий; - мастер; - руководитель среднего звена; - руководитель или специалист, не знающий особенности и специфику работы по должности стажера.
3	Максимальный срок наставничества для стажеров, занимающих должности, связанные с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами, составляет...	<ul style="list-style-type: none"> - 6 месяцев; - 9 месяцев; - 12 месяцев; - 18 месяцев.
4	Наставник не имеет право:	<ul style="list-style-type: none"> - требовать от стажера выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью; - оценивать уровень исполнительской дисциплины стажера и вносить предложения о привлечении к дисциплинарной ответственности; - принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с работой стажера, вносить предложения в профсоюзные органы, непосредственному начальнику, вышестоящему руководителю о поощрении стажера, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия; - участвовать в обсуждении профессиональной карьеры стажера и планировании его дальнейшего использования на производстве, а также внутрипроизводственного перемещения.
5	Наставник не обязан:	<ul style="list-style-type: none"> - способствовать эффективному служебно-профессиональному продвижению стажера и включению в кадровый резерв подразделения ОАО «РЖД»; - ознакомить стажера с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры ОАО "РЖД" и подразделения; - составить план наставника, помочь стажеру составить индивидуальный план стажировки; - составить характеристику на стажера.
6	Стажер не имеет право участвовать в...	<ul style="list-style-type: none"> - разработке индивидуального плана стажировки; - разработке плана наставника; - внесении в него изменений; - обсуждении результатов стажировки.

№	ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ
7	В результате успешной адаптации работников в ОАО "РЖД" не происходит:	<ul style="list-style-type: none"> - снижения текучести персонала; - сокращения затрат на подбор и обучение персонала; - уменьшения издержек ОАО "РЖД" за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы; - увеличения скрытых издержек на персонал.
8	Первичную адаптацию не проходят	<ul style="list-style-type: none"> - переведенные на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились; - все вновь принятые работники; - все переведенные в другое подразделение работники; - молодые специалисты.
9	Срок прохождения первичной адаптации определяется непосредственным руководителем	<ul style="list-style-type: none"> - стажером; - непосредственным руководителем; - наставником; - специалистом кадровой службы.
10	Основанием для оценки эффективности работы наставника является обратная связь от...	<ul style="list-style-type: none"> - самого наставника; - непосредственного руководителя наставника; - работника / стажера и его непосредственного руководителя; - специалиста кадровой службы.

Перечень вопросов для итоговой аттестации - зачёт (устный)

Последующая презентация итогов группового мозгового штурма и фасилитация групповой дискуссии организуется по вопросам:

1. Инструменты применения различных стилей наставничества.
2. Возможности использования различных стилей наставничества исходя из уровня готовности стажеров.
3. Барьеры использования различных стилей наставничества исходя из уровня готовности стажеров.

2.4.3 Критерии оценки

Критерии входного контроля

Тесты состоят из 10 вопросов. Максимально возможная сумма баллов за тест составляет 100 баллов. Критерии оценки входного контроля:

- если обучающийся набрал более 70-ти баллов из 100 – уровень высокий;
- если обучающийся набрал от 50 до 70 баллов из 100 – уровень средний;
- если обучающийся набрал менее 50 баллов из 100 – уровень низкий.

Критерии оценки итоговой аттестации

Для подготовки ответов по вопросам, решения которых вырабатываются в ходе группового мозгового штурма и фасилитации, все обучающиеся делятся на микрогруппы. «Зачтено» ставится в случае, если все члены микрогруппы активно принимали участие во время «мозгового штурма», предлагали свои варианты решения вопросов. Во время защиты своего проекта все члены микрогруппы отвечают на задаваемые им вопросы, аргументированно излагают свои предложения.

2.4.4 Методические материалы

1) «Положение о порядке проведения итоговой аттестации по дополнительным профессиональным программам обучающихся в ИПТТиПК».

2) Инструкция по заполнению и обработке анкеты слушателя ИПТТиПК СГУПС (применяется для анализа удовлетворенности требований потребителей (слушателей, заказчиков, преподавателей и персонала) к организации и качеству обучения).

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Для обучающихся с разным уровнем образования и разной квалификацией выбор образовательных технологий, форм и методов обучения определяется по результатам входного контроля (в форме тестирования).

3.1 Учебно-методическое информационное обеспечение программы

Учебно-методические материалы (раздаточный материал, аудио-, видеоматериалы); электронные образовательные ресурсы (условия доступа к учебной литературе, профильным периодическим изданиям, к сетям Интернет).

Нормативно-правовые акты

1. Протокол от 13 мая 2019 № 25 «Об утверждении Положения «О модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»».

2. Распоряжение от 5 сентября 2013 г. n 1908р «Об утверждении программы по привлечению, удержанию и закреплению кадров ОАО "РЖД" на период до 2030 года».

3. Распоряжение от 29 декабря 2015 № 3128р «Об утверждении Положения «Об адаптации работников в ОАО "РЖД"».

4. Распоряжение от 15 декабря 2015 № 2934р «Об утверждении целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД» (2016 - 2020 гг.)»

5. Распоряжение от 28 апреля 2008 № 906р «Об утверждении Положения «О наставничестве в ОАО «РЖД»».

Литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: «Дашков и К», 2017. – 304с. [Электронный ресурс].

2. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебник / Ю.Д. Красовский. – М.: «Юнити-Дана», 2015. – 487с. [Электронный ресурс].

3. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Под ред. М. Савиной.- М.: «Альпина Паблишерз», 2016. – 279 с. [Электронный ресурс].

4. Хасанова, Г.Б. Педагогические основы управления развитием персонала: учебное пособие: учебное пособие / Г.Б. Хасанова. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2018. – 240 с. [Электронный ресурс].

Информационное обеспечение программы

1. <http://moodleipk.stu.ru/> – Электронная информационно-образовательная среда

2. <http://www.trainings.ru/about/> – Тренинги, семинары, обучение персонала. Режим доступа: свободный.

3. <http://samopoznanie.ru/nsk/> – Сайт «Самопознание.РУ»/Семинары и тренинги г. Новосибирска по саморазвитию. Режим доступа: свободный.

4. <http://azps.ru/training/> – Сайт «А.Я. Психология» / Психологические тренинги и т.п. Режим доступа: свободный.

5. <https://hrliga.com/index.php?module=profession&cid=16> – HR-лига. Сообщество специалистов по персоналу.

6. <https://www.hr-director.ru/rubric/56928-adaptatsiya-personala> – Журнал «Директор по персоналу».

7. <http://www.hr-portal.ru/> – Экспертные материалы по управлению персоналом.

8. <http://www.top-personal.ru/magazines.html> – Архив журнала «Управление персоналом».

3.2 Материально-техническое оснащение

Практические занятия проводятся в аудитории для проведения тренингов, оснащенной мультимедийным оборудованием, компьютером, экраном, доской или флипчартом, с возможностью подключения к электронной информационно-образовательной среде СГУПС и интернету, необходимы флип-чарты (3 штуки) и другие материалы для проведения интерактивных форм занятий (листы флип-чарта, клей, маркеры, стикеры и др.).

3.3 Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом кафедры СГУПС «Социальная психология управления», практикующими бизнес-тренерами.

РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ

Программа разработана:

К.психол.н., доцент кафедры
«Социальная психология управления»,
бизнес-тренер



Е.С. Козина

Программу согласовали:

Заместитель начальника УОО ИПТТиПК –
ведущий специалист по договорной работе



В.В. Спицына