

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт педагогики, психологии и социологии  
Кафедра современных образовательных технологий

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И.А. Ковалевич  
подпись инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тренинг для наставников Красноярской железной дороги

44.04.01 Педагогическое образование

44.04.01.01 Управление человеческими ресурсами

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д-р ист. наук, доцент О.М. Долидович  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Е.В. Просекова  
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент \_\_\_\_\_ ДЦОМП Т.В. Литвина  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. Роль и место наставничества в системе адаптации молодых специалистов Красноярской железной дороги ОАО «РЖД» .....	7
1.1 Сущность понятия наставничества .....	7
1.2 Практика реализации программы наставничества .....	24
1.3 Корпоративная подготовка к осуществлению наставнической деятельности и обучению молодых специалистов .....	30
2. Разработка тренинга о формах и методах профессионального обучения взрослых для наставников Красноярской железной дороги .....	43
2.1. Отбор и систематизация учебно-методических материалов для тренинга .....	43
2.2. Разработка и апробация тренинга .....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Г .....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Д .....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Е .....	102

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Тренинг для наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых».

Данная диссертация выполнена на 91 листе машинописного текста (без учета приложений). Количество использованных источников – 107. Количество таблиц – 1 (без учета приложений) Количество рисунков – 15 (без учета приложений).

КРАСНОЯРСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА; МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ; НАСТАВНИЧЕСТВО; ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА; ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.

Во введении рассматриваются актуальность работы, цель, задачи, решаемые в ходе реализации проекта, объект, предмет исследования и теоретическая основа диссертационной работы.

В первой главе рассматриваются сущность понятия наставничества, практика реализации программы наставничества, корпоративная подготовка к осуществлению наставнической деятельности и обучению молодых специалистов.

Во второй главе рассматривается процесс отбора и систематизация учебно-методических материалов для тренинга, разработки и апробации тренинга, результаты обучения.

В заключении сделан вывод о том, что тренинг является релевантным способом для обучения ценных кадров в компании, так как обуславливает возможность для саморазвития в виде самостоятельной работы с целью выработки стратегий поведения в возникающих ситуациях и методов решения конкретных практических задач, что способствует развитию компетенций, необходимых для повышения уровня профессионализма сотрудников.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях существует несоответствие знаний и навыков выпускников требованиям рынка труда, что предполагает мероприятия по профессиональной адаптации молодых специалистов. Ежегодно в подразделения Открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД») по всей стране устраивается свыше 90 000 человек. В акционерном обществе разработана и реализуется программа адаптации работников, направленная на освоение ими функциональных обязанностей и приобщение к корпоративной культуре. Согласно «Положению об адаптации работников», утвержденному в 2015 г., реализуются четыре основные задачи: выстраивание системы коммуникаций с вновь принятыми и вступившими в должность работниками; обеспечение им своевременного доступа к необходимым ресурсам и инфраструктуре; организация эффективной системы обучения участников процесса адаптации; совершенствование оценки эффективности адаптации и адаптируемых работников.

Основной составляющей программы адаптации является система наставничества – отношения между сотрудниками, в которых более опытный помогает другому освоить определенные компетенции без отрыва от трудового процесса. К числу преимуществ наставничества относят следующее: сотрудники обучаются при поддержке опытных коллег; форма обучения индивидуальна, приближена к реальным условиям; сокращение сроков выхода новых сотрудников на плановый уровень производительности труда; повышение профессионального уровня всех сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая самого наставника; укрепление командного духа, рост лояльности и др.

Ключевая роль в системе наставничества, конечно же, принадлежит наставнику: «Наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого» [2].

Вместе с тем критерии и требования, предъявляемые к наставникам, довольно высоки и жестки, работа предполагает наличие не только опыта, но и определенных педагогических способностей. Далеко не каждый сотрудник может эффективно передать опыт и знания молодому специалисту. Данная проблема является одной из сложнейших, потому что ставит вопрос о необходимости обучения и переподготовки специалистов для выполнения роли наставника, причем также без отрыва от производства.

Особое значение имеет тот факт, что наставнику приходится обучать молодых специалистов, которые являются людьми взрослыми,



т.е. достигших зрелости, обладающих определенным жизненным опытом, ответственных за собственную жизнь и поведение. Взрослые люди, как правило, имеют множество семейных и социальных обязанностей, поэтому осваивают новые знания и навыки с разной скоростью. Они имеют сформированное самосознание и систему ценностей, поэтому к каждому из них необходимо применять индивидуальный подход и систему мотивации. Многие испытывают трудности с обучением, обусловленные психологическими причинами, к примеру, боятся выглядеть некомпетентным в глазах окружающих и др. Возникает несоответствие между необходимостью учитывать специфику обучения взрослых и тем фактом, что наставниками становятся специалисты, не имеющие специальной психолого-педагогической подготовки.

Обозначенная проблема имеет важное значение как холдинга «РЖД» в целом, так и территориально для каждой железной дороги, поскольку непосредственно влияет на ключевые показатели эффективности руководителей и показатели деятельности работников. Красноярская железная дорога не является исключением – все эти вопросы одинаково остро стоят перед ней.

**Объектом** исследования является система обучения и подготовки наставников в ОАО «РЖД».

**Предметом** исследования выступает тренинг для наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых.

**Цель работы** – разработать тренинг для наставников Красноярской железной дороги «Формы и методы обучения взрослых».

Для достижения поставленной цели в исследовании определены следующие **задачи**:

1. Раскрыть сущность понятия наставничества;
2. Охарактеризовать практику реализации программы наставничества на Красноярской железной дороге ОАО «РЖД»;
3. Проанализировать систему корпоративной подготовки к осуществлению наставнической деятельности и обучению молодых специалистов;
4. Отобрать и систематизировать учебно-методические материалы для тренинга;
5. Разработать и апробировать тренинг.

**Методы и методики.** Разработаны «Опросник для наставников Красноярской железной дороги» и «Опросник для наставляемых Красноярской железной дороги» (см. Приложения А и Б). Опросники содержат вводную часть, основную (с закрытыми и открытыми вопросами) и паспортную (с вопросами о поле, возрасте, образовании, профессии респондентов). Используются «Анкета самооценки наставника» (см. Приложение В), «Анкета оценки деятельности наставника работником, проходящим адаптацию в должности» и «Анкета оценки деятельности

наставника непосредственным руководителем работника, проходящего адаптацию в должности» (см. Приложения Г и Д соответственно).

**Апробация.** Материалы и результаты исследования опубликованы:

1. Долидович О.М., Литвина Т.В., Просекова Е.В., Секисова Т.В. Практика наставничества на Красноярской железной дороге // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Познание». 2022. № 12.

2. Долидович О.М., Литвина Т.В., Просекова Е.В., Секисова Т.В. Вовлеченность сотрудников Красноярской железной дороги // Человеческий капитал. 2023. № 1.

Тренинг проводился в Красноярской дирекции тяги – структурном подразделении Центральной дирекции тяги – филиале ОАО «РЖД».

# **1. Роль и место наставничества в системе адаптации молодых специалистов Красноярской железной дороги ОАО «РЖД»**

## **1.1 Сущность понятия наставничества**

Понятие «наставничество» имеет давнюю традицию и в мировой культуре, и в русской культуре, в частности. Значения этого слова в толковых, энциклопедических словарях, в словарях культурологических, психологических терминов обнаруживают его тесную связь с понятиями «учить», «направлять», «воспитывать», «содействовать», «руководить», «вразумлять». Использование понятия «наставник» в прямом значении традиционно для мировой культуры; это слово тесно связано с древнегреческим «пайдагогос» – «ведущий детей». Потребность личности (иногда неосознанная) в духовном помощнике, проводнике на жизненном пути отражена в мировой культуре, религии, литературе. Понятие «наставничество» приобретает особое значение и в переломные исторические периоды для целого народа, и на определенном этапе становления личности конкретного человека.

В мировой культуре понятие «наставничество» имеет древние корни и ассоциируется с человеком мудрым, обладающим способностью научить, направить, часто являющимся образцом для подражания: в восточных религиях, к примеру, сэнсэй (учитель), гуру (духовный наставник). Одним из значений латинского слова *magister* также является «наставник». Понятие «наставничество» в русском языке обращает нас в первую очередь к православной традиции, когда духовник – священник, принимающий исповедь, считается духовным наставником верующего [86, с.214].

В античной культуре и философии наставник понимался как мудрец-философ, дающий братству посвященных уроки практической философии. Так, например, философ Сократ главной целью наставника считал проявление значительных душевных сил ученика и поэтому его беседы были направлены на то, чтобы помочь «самозарождению» истины в сознании обучающегося. При этом в своих беседах Сократ акцентировал внимание на значимости равенства позиций ученика и наставника при поиске истины и руководствовался тезисом «я знаю только то, что ничего не знаю». Основное предназначение и главную задачу наставника он видел в пробуждении душевных сил ученика, установлении баланса между личным и общественным, а важной среди всех жизненных целей человека – его нравственное самосовершенствование. По мнению Сократа, эта задача должна достигаться через самопознание человека путем постановки наставником наводящих вопросов. Позднее этот метод получил название так называемого сократического метода.

Разделяя позицию Сократа, его ученик и последователь Платон считал, что воспитанием человека необходимо заниматься с самого раннего возраста, так как оно должно обеспечить постепенное восхождение ученика

к миру идей (трактаты Государство и Законы). Платон был убежден, что воплощать воспитание, способное вознести человека до самых высоких сфер мироздания, способен, главным образом, наставник преклонных лет, то есть человек, стоящий на пороге мира идей. Только с возрастом, во-первых, накапливается тот обширный опыт и необходимые знания, в которых нуждается следующее поколение, во-вторых, человек овладевает способностью передачи этого бесценного опыта молодым поколениям и в-третьих, приходит умение воспитать совершенного справедливого гражданина, сохраняя с ним при этом тесную духовную связь.

В Средние века проблемы воспитания разрабатывались философами-богословами – Квинтом Тертуллианом (ок. 160–220 гг.), Аврелием Августином (354–430 гг.), Фомой Аквинским (1225–1274 гг.) и другими, а теоретические основы системы наставничества получили свое развитие в трудах Э. Роттердамского (1466–1536 гг.), Ф. Аквинского (1225–1274 гг.), Н. Макиавелли (1469–1527 гг.) [96, с.2].

Вопросы наставничества привлекали внимание выдающихся деятелей в различные исторические эпохи. Они активно взялись за исследование этого явления, чтобы выработать методы и принципы, которые бы способствовали эффективному наставничеству. Илларион, митрополит Киевский и всея Руси времен Ярослава Мудрого (XI в.), Владимир Мономах в своем труде "Поучение Владимира Мономаха" (XII в.), Я.А. Коменский, знаменитый педагог своего времени, который оставил свой след в истории теоретической педагогики с известной работой «Великая дидактика» (XVI-XVII в.), Ж.-Ж. Руссо, который написал роман-трактат об искусстве обучения под названием "Эмиль, или О воспитании" (XVIII в.), И.Г. Песталоцци, автор книги "Как Гертруда учит своих детей", (XIX в.), К.Д. Ушинский, известный своим фундаментальным трудом «Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии» (XIX в.), А.А. Хованский, который стал редактором первого научно-педагогического журнала на русском языке, "Филологические Записки" (XIX в.), В.А. Сухомлинский, автор книги "Сердце отдаю детям" (XX в.) и многие другие педагоги внесли огромный вклад в развитие педагогической мысли, чтобы понять сущность и специфику наставничества.

Каждый из них выработал свой метод и принцип, который был эффективен при работе с учениками, и который можно рассматривать как важный аспект наставничества. Принципы, разработанные этими педагогами, продолжают оставаться актуальными и полезными для обучения и воспитания в настоящее время.

В современной психолого-педагогической литературе, понятие «наставничество» приобрело новое значение, которое начало формироваться в середине 1960-х годов. Согласно этому пониманию, наставничество является эффективной формой воспитания и профессиональной подготовки молодежи. Наставники, как правило,

являются авторитетными личностями, обладающими отличной профессиональной подготовкой и насыщенным жизненным опытом.

Для обеспечения продуктивности и эффективности системы наставничества, особое внимание стоит уделить следующим качествам наставника: умению эффективно коммуницировать и решать нестандартные задачи, обладанию педагогическим тактом и эмоциональным интеллектом. [11, с. 16].

Важно подчеркнуть, что эти качества необходимо развивать и совершенствовать на протяжении всей практики наставничества.

Как было замечено выше, особое значение придается профессиональной подготовке и жизненному опыту наставника. Это включает в себя как знания, так и умения, например, умение формировать правильное понимание жизненных ценностей и этических принципов, а также умение передавать эти знания и опыт своим подопечным.

Важно отметить, что наставничество это более чем просто передача знаний и опыта. Это также процесс установления эмоциональных связей, взаимного доверия и поддержки. Эти факторы могут существенно повлиять на успешность наставничества.

Отмечается, что успешность наставничества зависит от правильной оценки потребностей и целей молодежи, а также от умения наставника вести работу с различными личностями и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

Кроме того, обсуждается возможность применения современных технологий в наставничестве, таких как онлайн-тренинги и виртуальные менторы. Стоит подчеркнуть, что использование новых технологий не должно приводить к утрате эмоциональных связей и взаимодействия между наставником и подопечным.

В целом, наставничество является важным элементом воспитания и профессиональной подготовки молодежи. Это процесс, который требует тщательной подготовки и постоянной работы над развитием собственных навыков и качеств.

Метод и способ наставничества в профессиональной деятельности молодых специалистов является актуальной проблемой не только на родине, но и за рубежом. Исследователи из разных стран (D.R. Clasen, R.E. Clasen, J. Freeman, F.A. Kaufman, R.F. Subotnik, E.P. Torrance, R. Zorman и т.д.) выделяют значения наставничества, которые заложены в их теоретических работах. По мнению исследователей наставничество способствует развитию умений, социальному, профессиональному и нравственному росту, а также предоставляет психологическую поддержку. Наставничество позволяет передавать навыки от руководства к подчиненным, развивая понимание работы и творческого мышления. Таким образом, метод наставничества играет важную роль в формировании профессионализма молодых специалистов.

Г. Льюис, рассматривая понятие "наставничество", отмечал его комплексный характер, который включает в себя множество процессов, связанных с предоставлением помощи, руководства, советов и поддержки. Система наставничества была широко применена в течение многих веков в отношении подрастающего поколения. Однако, в более поздние времена, она также получила распространение при организации труда. Так, возникла школа подмастеров и получило развитие ученичество.

Оригинальная система наставничества применялась при организации индивидуального, ручного труда, и в этом контексте появились "подручные". Впоследствии наставничество нашло свое применение и в коллективных производственных процессах, где появились "стажеры". В настоящее время, наставничество широко применяется на всех производствах. Важно отметить, что эта система остается успешной и актуальной в нашей современной реальности [41].

В конце XX века наступила новая эра интереса к наставничеству, которая связана с исследованиями таких ученых, как Д. Меггинсон (D. Megginson), Д. Клаттербак (D. Clutterbuck), Э. Парслоу (E. Parsloe) и проч. Однако, в это же время возникла терминологическая неоднозначность, которая привела к тому, что термины "наставничество", "менторинг", "коучинг", "обучение на рабочем месте" и другие стали употребляться как взаимозаменяемые. Результатом этого стало то, что одними словами обозначалось одно и то же, а одним словом – разное. На данный момент наставничество рассматривается как процесс обмена знаниями, опытом и навыками между наставником и подопечным, который направлен на достижение личных и профессиональных целей подопечного. Наставничество является инструментом для повышения квалификации и профессионального роста, что особенно актуально в современном мире, где происходят быстрые изменения, требующие постоянного обучения и развития. Однако для того, чтобы эффективно применять наставничество, необходимо понимать термины и их различия, а также уметь выбирать наиболее подходящие методы наставничества и индивидуальный подход для каждого подопечного.

Менторинг и наставничество являются одними из важнейших компетенций руководителя, считает Д. Клаттербак. Обучение наставничеству необходимо, также как и умение быть наставляемым. Наставничество играет важную роль на разных уровнях иерархии. Д. Клаттербак советует проводить обсуждение одной и той же проблемы в группе линейных руководителей и в группе топ-менеджеров, чтобы получить мнения и решения с разных точек зрения. Линейные руководители обращают внимание на то, на что топ-менеджеры не обращали, поэтому мнения и решения будут отличаться. Парадокс состоит в том, что чем выше должность в организации, тем меньше внимания уделяется происходящим в ней событиям. Для обучения новых наставников следует задействовать опытных наставников. Встречи наставников, где они могут обмениваться

опытом, знаниями и получать поддержку коллег, также являются полезными. Один из пилотных проектов Д. Клаттербака – каскадное наставничество в школе, где взрослые выступают в роли наставников для школьников, а школьники учатся быть наставниками. Сам автор на вопрос: «Почему вы ментор?» ответил так: «Я очень любопытный. Мне интересны другие люди, их образ жизни. Многие идеи я получил в процессе менторинга» [99].

В настоящее время наставничество широко применяется в рамках социально-образовательного процесса, в частности, в сфере трудовых отношений. Одной из главных задач наставничества является создание условий для успешной профессиональной адаптации молодых специалистов в организациях как государственного, так и частного сектора. Специализированные программы наставничества разрабатываются для повышения квалификации и переподготовки молодых специалистов, а также для их приобщения к сложившемуся коллективу.

В качестве наставников выбираются опытные специалисты, обладающие высокой степенью профессионализма в соответствующей области, а также готовые к передаче своего опыта и мотивированные к наставничеству. Они помогают молодым специалистам не только освоить технику выполнения работы, но и усвоить правила работы в коллективе, что определенно способствует повышению эффективности производственной деятельности.

Интересно, что данная практика наставничества получила широкое распространение и в советский период в связи с развитием промышленности, когда страна испытывала большую потребность в обучении новых сотрудников в кратчайшие сроки. В этот период было активно исследовано вопрос наставничества, что нашло отражение в научных трудах, включая многочисленные диссертации. В настоящее время наставничество продолжает развиваться и совершенствоваться, в том числе благодаря внедрению новых технологий и методов обучения.

На современном этапе наставничество и менторинг рассматриваются как феномен, как явление и как технология корпоративного обучения. Многочисленные отечественные и зарубежные исследователи интересовались данной темой и до настоящего времени продолжают ее исследовать.

Сегодня наставничество и менторинг активно используются в сфере бизнеса, что позволяет раскрыть потенциал сотрудников и повысить их компетенции. Однако, чтобы эффективно применять данную практику необходимо принимать во внимание множество факторов, таких как социально-психологические особенности сотрудников и их мотивацию к работе.

Некоторые исследователи выделяют различные подходы к наставничеству, каждый из которых предполагает свой стиль обучения и коммуникации между наставником и подопечным. Важно учитывать,

что в разных организациях могут быть разные типы наставников, каждый из которых имеет свои особенности и способы общения со своими подопечными.

Таким образом, наставничество и менторинг являются феноменом и технологией корпоративного обучения, которые активно используются в сфере бизнеса. Для эффективной работы с данными методами необходимо учитывать множество факторов, от социально-психологических особенностей сотрудников до разных типов наставников и их стилей обучения.

Изучение наставничества в отечественной психологической науке осуществляется на основе разных теоретических подходов. Акмеологический подход, предложенный А.А. Бодалевым и А.А. Дергачем, представляет собой комплексное исследование личности человека, учитывая его становление как субъекта и носителя деятельности в течение жизни. Этот подход помогает выявить этапы профессионально-личностного развития будущего ученого, а также определить высокую ценность профессиональной компетенции, средства и пути ее достижения, а также установить желаемый результат и ценности, связанные с профессиональной деятельностью.

Личностно-деятельностный подход, предложенный Л.С. Выготским, А.Н. Леонтьевым и С.Л. Рубинштейном, рассматривает личность как субъект деятельности, формирующейся в процессе деятельности и общения. Он предполагает, что активное участие личности в деятельности и коммуникации является необходимым условием для достижения ее самоутверждения и роста, а также личностного развития. Индивидуальная траектория развития научного сотрудника в профессии от научного руководства к наставничеству оказывает благотворное влияние на самореализацию личности.

В свою очередь, смена парадигмы наставничества в науке от «научного руководства» к «наставничеству» в науке становится важным фактором для обеспечения личностного роста и профессиональной компетенции. Она позволяет установить авторитет наставника как личности, профессионала и представителя ученой сообщества для молодых коллег, помогает развитию индивидуальной траектории профессионального становления и роста. Таким образом, изучение наставничества в психологической науке является важным направлением исследований, которое помогает обеспечить качественное и эффективное развитие научного сообщества.

В традиционном производственном контексте, под наставничеством понимается поддержка молодого специалиста со стороны более опытного работника (мастера, профессионала). Как правило, состоит в том, чтобы молодой специалист овладел основами своей профессии под руководством наставника. Основной целью является стабильное закрепление молодого специалиста на предприятии и в профессии. Для достижения этой цели,



наставник оказывает необходимую помощь и поддержку молодому специалисту.

В настоящее время одной из наиболее распространенных тактик адаптации и закрепления специалистов на рабочем месте и в профессии является тактика «закрепительно-прикрепительная». Принципы такой тактики заключаются в назначении наставника администрацией, который индивидуально работает со своим подопечным в течение первого года (или двух лет), обучая его основам профессиональной деятельности.

Необходимо отметить, что молодой специалист, в данном случае, не имеет возможности выбрать наставника, а также влиять на его методы работы и содержание наставнической деятельности. Отсутствие возможности выбора и влияния может привести к неэффективности наставничества, формализации его деятельности, появлению коммуникативных барьеров, а также авторитаризму, что в свою очередь отрицательно отразится на развитии специалиста и может привести к утрате им интереса к профессии и уходу из нее.

Для того чтобы добиться максимальной эффективности наставничества необходимо обучать наставников тому, как взаимодействовать с подопечным и выстраивать с ним профессионально-образовательные отношения. Такой подход позволит более эффективно решать задачи адаптации и закрепления специалиста на рабочем месте и в профессии, а также способствовать формированию у него исполнительской позиции при сохранении его самостоятельности и инициативности.

С.И. Поздеева в качестве методологической основы наставничества выделяет концепцию совместной деятельности и открытого профессионализма как способ решения проблемы эффективного наставничества. Для реализации наставничества как деятельностного сопровождения процесса не адаптации к профессии, а освоения профессии необходима организация разных моделей совместной деятельности наставника и «ученика» и реализация разных типов наставничества [58, с. 88-89].

В настоящее время, концепция наставничества, рассматривается с точки зрения моделей совместной деятельности, в основе которых лежит идея открытого профессионализма. Данная идея заключается в том, что профессиональный рост специалиста не ограничивается приобретением набора нормативных профессиональных умений и качеств, а также навыков, таких как *hard skills* и *soft skills*. В рамках наставничества, специалисту предоставляется возможность влиять на свой процесс профессионального развития. Таким образом, наставник не просто "подгоняет" специалиста под заранее заданные нормы и программы, а определяет совместно с ним конкретные цели и задачи, используя как инновационный, так и общественный опыт. В этом контексте, наставничество предполагает широкий спектр участия специалиста

в различных процессах, начиная от производственной или учебной деятельности и заканчивая общественной и инновационной деятельностью [56, 57].

В процессе профессионального обучения наставляемый не подвергается воздействию профессиональных норм, представленных в виде количественных перечней умений и компетенций, на основе принципа "чем больше - тем лучше". Вместо этого, он приобретает различные особенности профессионально-личностного характера, которые являются значимыми именно в его профессии и отражают его индивидуальные цели и стремления. Как отмечает В. И. Ильин, наставляемый формирует свой "индивидуальный жизненный путь", который может включать в себя такие качества, как открытость, коммуникабельность, готовность к риску и навыки проектирования, а не только ограничиваться predetermined нормами.

В настоящее время возникает все более актуальная потребность в формировании на рабочем месте не только хорошего специалиста, но и хорошего работника, который бы обладал метапрофессиональными (надпрофессиональными) умениями и навыками. Это включает в себя способность работать в условиях функционально-смысловой неопределенности, умение эффективно взаимодействовать с различными людьми и коллективами, а также ориентированность на потребности клиентов и пользователей.

Для развития этих компетенций особое значение имеет роль наставника, который может стать надежным партнером в этом процессе. Такой наставник не только помогает освоить необходимые умения, но и обеспечивает поддержку и руководство на протяжении всего пути профессионального развития. Благодаря такому подходу, работник может стать не только успешным в своей профессиональной деятельности, но и демонстрировать высокую социальную и моральную ответственность в работе.

Весьма важно осознать, что опытно-профессиональные знания не ограничиваются обучением в ВУЗе и не могут быть приобретены полностью в рамках рабочего процесса. Немалую роль играет и общение со специалистами своей отрасли, а также участие в различных профессиональных сообществах и инициативах. Все это помогает расширить кругозор и приобрести новые знания и умения для успешной деятельности в рамках профессии.

Иными словами, концепция открытого профессионализма способствует формированию у работников не только опыта и технических знаний, но и умений построения конструктивных взаимоотношений и решения сложных ситуаций. Комплексный подход к профессиональному развитию, включающий в себя знания, умения и навыки, а также социальные и моральные ценности, помогает создать условия для достижения наилучших результатов в профессиональной деятельности.

В организации наставничества концепция открытого профессионализма включает в себя новые подходы и принципы. В первую очередь важным аспектом является возможность выбора наставника со стороны ученика с учетом его профессиональных интересов и сложностей. На протяжении двух первых лет работы молодой специалист может иметь опыт работы с различными наставниками, которые помогут ему решить конкретные профессионально-образовательные задачи и поддерживать интересы в определенной области, тем самым создавая модель «плавающего» наставника.

Современный специалист нуждается в разносторонней помощи, которую могут предоставить наставники с различными функциями: просветительской, образовательной и воспитывающей. Эти функции, как нам представляется, связаны с реализацией разных моделей и типов совместной работы наставника и ученика.

Таким образом, применение концепции открытого профессионализма в организации наставничества позволяет налаживать более эффективное сотрудничество наставника и ученика, учитывать профессиональные интересы и сложности молодого специалиста, что в результате может повысить качество профессионального обучения и развития молодых кадров.

С.И.Поздеевой предложены следующие модели и типы наставничества как деятельности сопровождения молодого специалиста на рабочем месте:

1. Совместная деятельность наставника и подопечного может иметь различные модели организации, одной из которых является авторитарная (закрытые совместные действия наставника и наставляемого).

Авторитарная модель предполагает руководство наставника, который ставит перед своим подопечным нормы, требования и образцы выполнения профессиональных действий. В свою очередь, молодой специалист выполняет предъявленные нормы и требования, зная, что такое ожидается от него.

Однако, такая модель совместной деятельности может быть названа закрытой, так как у подопечного нет возможности реально влиять на действия опытного наставника. Он просто выполняет то, что ему указано, без осознания назначения и смысла должностных требований.

Культура авторитаризма, характерная для данной модели организации деятельности, базируется на предъявлении норм и требований, а также на четком разъяснении алгоритмов и инструкций. Постоянный контроль и оценка со стороны наставника также присутствуют в этой модели.

В результате, авторитарная модель совместной деятельности может быть эффективной, но не всегда способствует развитию творческой активности и самостоятельности у подопечного, который по сути является исполнителем действий, зачастую не понимая содержание требований.

Поэтому, в настоящее время, все большее внимание уделяется развитию моделей совместной деятельности, основанных на принципах партнерства и сотрудничества. Это позволяет достичь более высокого уровня качества работы и лучшего взаимодействия между наставником и его подопечным.

В современной педагогической практике выделяют тип наставника, созданный на основе определенной модели обучения. Один из таких типов – наставник-методист, чья роль заключается в объяснении того, как следовать определенным действиям, показе выполнения задач с комментариями, корректировке ошибок ученика, контроле действий, а также оценке результатов.

Важным этапом процесса становления в профессии является трудоустройство, при котором назначенный наставник-методист знакомит подопечного с функциональными требованиями, одним из которых является заполнение документов, таких как журналы, инструкции и отчеты. Задача ученика состоит в том, чтобы четко выполнять все предписания и следовать требованиям, повторяя профессиональные действия наставника-методиста.

Таким образом, наставник-методист играет важную роль в процессе обучения и становления в профессии, ведь именно он создает основу для дальнейшего профессионального развития ученика. Для успешного прохождения этапа трудоустройства и продвижения в профессии необходимо усердно и последовательно («след в след») выполнять все заданные действия в соответствии с требованиями наставника-методиста.

2. Один из подходов к организации совместной деятельности наставника и ученика – лидерская модель. В этой модели наставник выступает в роли организатора и направляющего, помогая ученику решить проблемы, связанные с его профессиональной деятельностью на этапах становления и совершенствования. В свою очередь, ученик является соисполнителем, формулирующим свои профессиональные и образовательные задачи и ищущим наставника, который сможет ему помочь.

Такой подход относится к обращенному совместному действию, поскольку наставник обращается к проблемам, затруднениям и интересам своего подопечного и организует совместную работу в соответствии с ними. Например, вместо того чтобы показывать образец урока закрытым действием, наставник может дать урок в классе ученика и потом вместе с ним конструировать урок на основе выявленных затруднений и потребностей молодого учителя.

Данный подход к обучению и развитию профессиональных компетенций имеет свои преимущества, поскольку позволяет ученику лучше понимать свои профессиональные задачи и находить наставника, который лучше всего подходит для решения этих задач. Кроме того, этот подход стимулирует более активное взаимодействие и укрепляет отношения между наставником и учеником.

В научно-исследовательском стиле можно полагать, что модель обучения включает в себя различные типы наставников, каждый из которых выполняет свои задачи. Один из таких типов - наставник-тьютор, который помогает своему подопечному справиться с конкретным профессиональным заданием. Его цель - выявить и разрешить профессиональные проблемы, с которыми столкнулся подопечный, а также разработать и реализовать проект выхода из этой ситуации.

Обычно наставник-тьютор появляется на втором-третьем году обучения, когда подопечный уже овладел базовыми навыками и готов приступить к выполнению более сложных профессиональных задач. Наставник-тьютор использует прогрессивные методы, технологии и приемы обучения, чтобы помочь своему подопечному реализовать проект и достичь успеха в своей профессии. Он работает тесно с подопечным, помогая ему развиваться, повышать свое профессиональное мастерство и достигать новых высот.

В современном образовании наставники-тьюторы играют важную роль в помощи студентам и обучающимся в достижении их учебных и профессиональных целей. Их задачи могут быть различными и включать в себя не только роль наставника-коучера, который демонстрирует новые приемы и анализирует результаты, но и наставника-консультанта, который приходит на помощь в случае возникновения профессиональных затруднений и помогает в поиске оптимальных решений.

Однако наставник-тьютор может также выступать в качестве наставника-разработчика, который работает в сотрудничестве с подопечным, чтобы расширить знания и навыки, и применить их на практике. Такой наставник способен создавать новые проекты и программы, используя его опыт работы и знания.

Важно отметить, что те же самые люди могут выполнять разные функции наставника-тьютора, то есть один человек может одновременно выступать в роли наставника-коучера, консультанта и разработчика, в зависимости от потребностей подопечного и целей обучения [54].

3. Партнерская модель организации совместной деятельности, основанная на открытом совместном действии наставника и ученика, предполагает, что наставник – партнер является «значимым другим» для подопечного и помогает ему определить свою профессиональную траекторию в процессе совершенствования в профессии. В этой модели подопечный находится в позиции значимого участника производственной, инновационной и общественной деятельности.

Модель эта применяется тогда, когда специалист, уже достигший определенного уровня в своей профессии, стремится к самоопределению и находит себя в других сферах деятельности, таких как инновации, социальная практика и образовательная практика. Особенностью этой модели является открытое совместное действие, которое позволяет молодому специалисту вносить свои смыслы и действия в процесс

и реализовывать не заранее заданные стратегии, а то, что для него значимо в профессии.

В процессе обучения учитель и его наставник работают над реализацией профессиональных и личностных целей, способствуя взаимному обогащению своего опыта. В данном контексте, как пример, учитель и его наставник проводят одну и ту же учебную программу, посещают уроки друг друга, а затем анализируют результаты. Однако, данное сравнение не является оценочным, а представляет собой совместный анализ особенностей урока, таких как: внимание к деталям, умение действовать, решать трудности, организация привлекательной образовательной атмосферы для учеников.

Одной из целей наставничества является помощь подопечному развить его профессиональное определение и карьерную траекторию. Для этой задачи требуется наставник-навигатор, который способен помочь подопечному раскрыть его личный смысл в профессии и определиться с его местом в ней. Важно отметить, что в этом процессе происходит не только улучшение профессиональных навыков, но также формирование специальных личностных и soft skills качеств, учитывая выбранное направление в профессиональной и карьерной сферах [98, с. 16].

В ходе обучения подчеркивается, что наставник-навигатор играет важную роль в процессе развития специалиста. Он предоставляет возможность для личностного диалога, в котором подопечный может понять и развивать самого себя. Направление движения специалиста является ключевым аспектом работы наставника-навигатора. Он может, например, рекомендовать курсы повышения квалификации или конкурсы для участия, сопровождая этот процесс помощью в подготовке материалов или направляя к человеку, который делает это лучше всего.

Помимо этого, наставник-навигатор оказывает поддержку подопечному в определении новых направлений в профессиональной деятельности. Он организует разнообразные виды новых практик, такие как социальные, экологические, образовательные и инновационные. Важно отметить, что наставник-навигатор не назначается, а выбирается специалистом, опираясь на его интересы и потребности. Количество наставников-навигаторов может быть не одним, а скажем несколькими.

В целом, работа наставника-навигатора является необходимым аспектом обучения специалистов и способствует индивидуальному развитию подопечных в соответствии с их потребностями и интересами.

Современный молодой специалист, стремящийся достичь успеха в своей профессии, сталкивается с необходимостью общения и взаимодействия с наставником. Однако, традиционный подход к наставничеству не всегда подходит для достижения результата. Один наставник не может решить все задачи, связанные с развитием и воспитанием молодого специалиста. Важно учитывать, что каждый

наставник обладает своей экспертизой и опытом, что делает его лучшим в определенной области.

Для достижения наилучшего результата, необходимо сочетание различных моделей наставничества и типов наставников. Взаимодействие молодого специалиста и наставника, основанное на взаимодополнительности и соорганизации различных моделей наставничества и типов наставников, может обеспечить не только получение профессиональных знаний, но и помочь молодому специалисту найти свой личностный смысл в работе.

Таким образом, наставничество должно рассматриваться как процесс взаимодействия, основанный на сочетании различных моделей и типов наставников, которые смогут обеспечить не только освоение профессии, но и помочь молодому специалисту обрести свой личностный путь.

В настоящее время экономика отличается высоким темпом изменений, что усложняет профессиональную деятельность специалистов технического профиля. Для того чтобы повысить качество подготовки кадрового потенциала на современном предприятии, необходимо постоянно развивать наставнический корпус организаций, который сможет адаптировать молодых работников к новым условиям профессиональной деятельности и выявить их личностный потенциал для удержания конкурентных преимуществ на нестабильном рынке труда.

Следует обратить внимание, что наставническая деятельность требует отличных личностных качеств и компетенций. Эффективность наставничества зависит не только от подготовки молодого работника к новым задачам, но и от совершенствования опыта работы наставника. Результаты исследования показывают, что пересмотр спектра его компетенций является необходимым условием для осуществления эффективной наставнической деятельности.

Работа наставника в современном инновационном производстве является полифункциональной. Его задачи включают в себя адаптацию молодых работников к новым технологиям, внедрение лучших практик производства и совершенствование процессов. Важным фактором является также развитие коммуникационных навыков наставника, которые позволяют грамотно общаться с коллегами и подопечными.

В связи с вышеизложенным, считаем необходимым подчеркнуть, что повышение качества подготовки кадрового потенциала на современных предприятиях связано с постоянным и непрерывным развитием наставников и пересмотром их компетенций. Отличие нового подхода к наставничеству заключается в том, что он направлен на адаптацию к новым рабочим условиям, развитие профессиональных качеств и совершенствование производственных процессов.

Нами были изучены примеры корпоративного наставничества ряда отечественных предприятий, таких как ПАО «Сбербанк», ПАО «Полюс», АО «Губернские аптеки» (победитель регионального этапа Всероссийского

конкурса «Лучшие практики наставничества», проводимого Минэкономразвития России, с проектом по наставничеству «Кадровый резерв» в номинации «Наставничество в области повышения производительности труда», «Казанский государственный казенный пороховой завод» (победитель конкурса «Лучшие практики наставничества», в номинации «Наставничество в профессиональном развитии молодежи» в 2021 году), АО «Свердловская пригородная компания» в номинации «Наставничество в профессиональном самоопределении».

Изучение полученной информации привело нас к выводу о том, что выпускники учебных заведений, получая профессиональное (профильное) образование, в большинстве своем не овладевают психолого-педагогическими компетенциями, которые, на наш взгляд, важны и необходимы наставникам на предприятиях/организациях.

Представляется целесообразным предусмотреть в программах вузовской подготовки наличие требующихся наставникам компетенций.

Изучая лучшие практики корпоративного наставничества, нами были проанализированы примеры российских крупных добывающих компаний ПАО «Полюс», ПАО «En+ Group», АО «Русал», что в развитии института наставничества заинтересованы не только молодые сотрудники компаний.

Современный рынок труда требует от специалистов высокой профессиональной подготовки, включая определенный набор компетенций, необходимых для эффективного выполнения производственных задач. Кластер профессиональных компетенций, необходимый наставникам и молодым специалистам, состоит из следующих навыков: способности управлять технологическими процессами, использовать современные методы исследования структуры, свойств веществ и материалов, а также проводить их стандартные и сертификационные испытания. Кроме того, профессиональные навыки включают способность использовать информационные технологии для управления технологическим процессом и технические средства для измерения основных параметров оборудования, сырья и материалов.

Важным аспектом профессиональной подготовки является готовность к принятию технических решений, соответствующих требованиям технологического регламента, и способность принимать технологически обоснованные решения при обслуживании технологических процессов. Анализ технологических процессов и оборудования как объектов управления в плане их модернизации и совершенствования также является ценной компетенцией для наставников и молодых специалистов.

Значительную роль играет и природоохранная деятельность, включенная в команду профессиональных компетенций. Готовность осуществлять ее является важным моментом в карьере специалиста, который должен следить за экологической безопасностью производственных процессов.



В профессиональной сфере необходимо обладать рядом способностей, которые позволяют эффективно проводить сбор и анализ технической информации. Важным навыком является умение вести проектную деятельность, как при разработке новых технологических процессов и оборудования, так и при модернизации уже существующих.

Одним из ключевых качеств в проектировании технологической оснастки является способность к составлению управляемых технологических процессов, которые соответствуют требованиям технологического регламента. Кроме того, важно уметь проводить научно-технический анализ, изучать опыт отечественных и зарубежных коллег, а также владеть элементами экономического анализа.

Одной из основных задач является использование нормативных документов по качеству, стандартизации и сертификации изделий. Только при использовании такого подхода можно добиться высококачественной продукции, соответствующей всем требованиям стандартов.

Таким образом, для успешной профессиональной деятельности необходимо владеть комплексом способностей, начиная от использования современных методов сбора и анализа технической информации и заканчивая владением нормативными документами по качеству и стандартизации.

Далее переходим к кластеру общекультурных компетенций, который включает несколько блоков компетенций. Один из этих блоков – коммуникативные компетенции. В его рамках важно уметь вести переговоры, устанавливать контакты, разрешать конфликты, а также логически корректно, обоснованно и понятно высказывать свои мысли как на устной, так и на письменной форме коммуникации. Отдельно стоит подчеркнуть готовность и способность общаться в различных сферах производства и общественной жизни, а также знание культурных норм и ограничений в общении, традиций и обычаев, этикета в общении. Не менее важно умение ориентироваться в коммуникативных средствах, связанных с менталитетом национальной культуры.

Еще одним блоком компетенций является управленческие навыки. Они включают видение и готовность к управлению коллективом исполнителей, принятия правильных управленческих решений в условиях многообразия мнений и точек зрения. Кроме того, важными компетенциями являются способность строить и осуществлять перспективные линии развития интеллектуальных, культурных, нравственных, физических и профессиональных качеств, а также возможность взять на себя роль лидера в команде.

В современном бизнесе ключевым фактором успеха является наличие у сотрудников не только определенного набора профессиональных навыков, но также и компетенций в сфере управления персоналом. Как было установлено, их можно разделить на два основных блока: корпоративные компетенции и исследовательские компетенции.

Корпоративные компетенции означают восприятие работника себя как части команды, нацеленной на достижение единой цели. Важной для работника является лояльность по отношению к работодателю, проявление инициативы, готовность к профессиональному развитию и участие в развитии коллег, а также способность проявлять личную инициативу в развитии компании.

Исследовательские компетенции представляют собой способности, необходимые для решения научных задач в профессиональной сфере. Среди них можно выделить аналитическую деятельность, умение строить модели для описания и прогнозирования технологических процессов, проведение экспериментальных исследований, применение современных методов исследования свойств материалов, анализ результатов экспериментов и составление технических отчетов. Важной компетенцией является готовность к реализации инновационных технологий.

Поэтому, чтобы быть успешным, сотрудник должен не только обладать определенными профессиональными навыками, но и иметь развитые корпоративные и исследовательские компетенции. Для этого необходимо как индивидуальное саморазвитие, так и комплексный подход со стороны работодателя, который должен создавать условия для развития компетенций сотрудников в соответствии с требованиями современного рынка труда.

Способности, входящие в блок иноязычных компетенций, существенны для эффективного профессионального общения между носителями разных языков. В первую очередь, это способности получать и передавать информацию на иностранном языке. Однако, важно также уметь грамотно вести себя в определенных ситуациях общения и принимать нормы поведения других людей, которые общаются на иностранном языке.

К основным компетенциям, входящим в данный блок, можно отнести умение фиксировать информацию на иностранном языке и работать с различными источниками на этом языке, совершенствовать знания по нему. Это необходимо для более полного понимания специфики, тонкостей и нюансов, которые могут быть неявны в обычных ситуациях общения.

Продвинутыми качествами являются свободное включение в дискуссии на иностранном языке, способность защищать собственные аргументы, умение четко и ясно формулировать мысли при публичном выступлении на иностранном языке.

Тем не менее, эти компетенции могут быть развиты только с применением активных методов обучения, которые будут учитывать специфику языка и окружения, в котором применяется иностранный язык. Кроме того, основной задачей в этом процессе является развитие межкультурной компетентности студентов, которая позволяет адекватно реагировать на меняющуюся среду и эффективно взаимодействовать с носителями иностранных языков.

В наставнической деятельности крайне важен кластер специальных компетенций, которые базируются на профессионально-психологическом портрете наставника. Для достижения эффективности, можно выделить блок психолого-педагогических компетенций. Наставник проявляет готовность работать с другими людьми и терпение, помогает ученику в постановке целей работы, имеет богатый профессиональный опыт и понимает, что в процессе обучения возможны изменения. Он обладает чувством такта и дипломатичности, работая с людьми из разных возрастных и культурных групп, и проявляет личную заинтересованность в ученике, помогая ему успешно пройти программу адаптации и обрести уверенность в себе.

Организация ясного, открытого двустороннего общения также является важной компетенцией наставника. Он готов оказывать поддержку и конструктивную критику при необходимости, помогая ученику совершенствоваться в течение программы. Важно также, чтобы наставник давал ученику информацию о работодателе, помогая ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли. Такой подход помогает участникам программы адаптироваться к новым условиям и сферам деятельности, что является ключевым фактором успеха в наставнической деятельности.

Методические компетенции воспитателя включают в себя ряд важных навыков и умений, которые позволяют не только проводить занятия, но и мотивировать воспитанников к работе на предприятии. Воспитатель должен быть способен адаптироваться к различным стилям обучения и организовать усвоение знаний, создавая свои собственные приёмы обучения. Он также должен понимать всю важность и ответственность своей роли и получать моральное удовлетворение от этой работы.

Кроме того, воспитатель должен готовить воспитанников для профессиональной деятельности и внушать им уверенность в правильности выбранного пути. Он должен осуществлять контроль за профессиональной деятельностью воспитанника и отстаивать свои права, при необходимости. Воспитатель способен учитывать личностные особенности каждого воспитанника и находить подход к каждому из них. Важным элементом методических компетенций является учение собственным примером, что способствует развитию уважения и доверия воспитанников к воспитателю.

Блок коуч-компетенций представляет собой неотъемлемую составляющую процесса развития молодых специалистов. Его функционал включает в себя способность наставника нести ответственность за процесс саморазвития подшефного специалиста, а также помочь ему освоить такие важные навыки, как планирование времени, управление балансом между работой и личной жизнью, адаптация к новым обязанностям, управление стрессом, способность критиковать и принимать конструктивную критику.

Одним из важных аспектов работы наставника является «приращение» знаний и новых технологий в области работы молодого

специалиста, а также формирование жизненной позиции, которая определяет личностные ценности и принципы. Важной задачей наставника является также планирование и разработка стратегии профессионального развития молодого специалиста.

Наставник обладает компетенцией в развитии креативного мышления и навыков решения проблем. Он может помочь молодому специалисту научиться генерировать новые идеи и находить оптимальные решения в сложных ситуациях.

Таким образом, блок коуч-компетенций является необходимым и эффективным инструментом поддержки молодых специалистов, обеспечивая не только их профессиональный рост, но и развитие как личности, способной к реализации своих потенциальных возможностей [44].

Осуществлен анализ модели компетенций современного наставника при участии руководства, молодых специалистов и наставников предприятий. Количество предложенных компетенций было значительным, но нами были отобраны основные компетенции, необходимые для оптимальной реализации наставнической функции.

## **1.2 Практика реализации программы наставничества**

В ОАО «РЖД» всегда ценилась помощь наставников. Еще в советское время в Министерстве путей сообщения, правопреемником которого является ОАО «РЖД», успешно работал наставнический корпус.

В целях успешной адаптации молодых специалистов в компании ОАО «РЖД» разрабатываются стратегии развития кадрового потенциала, и в том числе, существует «Положение об адаптации работников». Для управления процессом адаптации созданы специальные центры, которые разрабатывают методики по оценке и развитию молодых работников, снижению текучести кадров среди них, особенно в первый год после трудоустройства. Центры проводят социологические исследования в структурных подразделениях, поддерживают связь с лабораториями мониторинга профессионального становления личности специалиста при корпоративных университетах. Совместно они утверждают положения об организации студенческих отрядов, улучшают качество организации производственной практики студентов [60].

Одной из важнейших составляющих системы адаптации является наставничество. Реализация программы наставничества началась в ОАО «РЖД» в 2008 г., когда было принято «Положение о наставничестве». Однако, в первые годы реализация положения не дала значительных результатов. Так, согласно внутренней статистике, в 2012 г. доля уволившихся со стажем менее одного года составляла 30 % от числа всех увольнений, доля нарушений безопасности движения, допущенных работниками со стажем до одного года – порядка 44 % от общего числа

нарушений. По мнению дирекции, существовала зависимость между перечисленными явлениями и ненадлежащей организацией наставничества. Было проведено исследование (анкетировано 14 тыс. сотрудников), которое выявило серьезные недостатки в работе наставников. Требовались преобразования по следующим направлениям: во-первых, создать условия для самообразования и саморазвития самих наставников, во-вторых, мотивировать их на работу со стажерами, делиться опытом и знаниями, находить с ними общий язык. Кроме того, наставник должен был сам знать и разделять корпоративные ценности и традиции для того, чтобы включить стажера в трудовой коллектив, а также обладать способностью ставить перед стажером четкие задачи, оказать своевременную поддержку, помочь скорректировать ошибки и дать рекомендации по профессиональному развитию.

В результате система наставничества была существенно видоизменена. В 2014 г. Департамент управления персоналом, Департамент по организации, оплате и мотивации труда и Департамент экономики разработали новое «Положение о системе наставничества». Одновременно было разработано и принято «Положение о дополнительном премировании работников дирекции за повышение эффективности и качества наставнической деятельности» и «Положение о стажировке работников филиала, связанных с движением поездов и маневровой работой». Таким образом, существенно изменилась нормативная база, обеспечивавшая механизмы внедрения системы наставничества: детально регламентированы требования к наставникам, система оценки их работы, подготовка и учет наставников, система мотивации (как материальной, так и нематериальной), идеология и культура наставничества [65].

Само наставничество определяется следующим образом – «форма адаптации, практического обучения и воспитания молодых работников и специалистов в целях быстрее овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, формирования высоких нравственных идеалов, чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и принадлежность к ОАО «РЖД» [62]. Положение распространяется на: молодых работников в возрасте до 30 лет, впервые трудоустроившихся в ОАО «РЖД».

Наставником назначается опытный, высококвалифицированный рабочий, мастер, руководитель среднего звена или специалист. Могут привлекаться работники пенсионного возраста. За наставником закрепляется не более 3 стажеров. Для проведения индивидуальных занятий или каких-либо мероприятий по плану стажировки наставник и стажер могут быть временно освобождены от выполнения непосредственных должностных обязанностей. Наставничество осуществляется в течение 6 месяцев. Для стажеров, занимающих должности, связанные с обеспечением безопасности движения или с особо сложными



технологическими процессами, наставничество устанавливается на срок до одного года. Координируют работу по наставничеству начальники отделов управления персоналом железной дороги.

Основные задачи наставничества: оказание помощи стажеру в освоении профессии в минимальные сроки, обучение профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, облегчение процесса вхождения стажера в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры, воспитание чувства личной ответственности за эффективную работу на порученном участке работы. Обязанности наставника: ознакомить стажера с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры ОАО «РЖД» и подразделения; помочь стажеру составить индивидуальный план стажировки по специальной форме; оказывать стажеру помощь в овладении избранной профессией; личным примером развивать положительные качества стажера, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки.

Работа наставника и стажера включает следующие пункты: составление индивидуального плана стажировки, представление его в службу управления персоналом для утверждения; ознакомление с основными документами ОАО «РЖД», дающими представление о миссии и целях организации; совершенствование профессиональных навыков стажера; помощь в освоении знаний об административной структуре подразделения, порядке оформления официальной переписки (рапортов, объяснительных и т.д.); деятельностью внутренних административно-организационных подразделений; изучение норм и регламентов, стандартов качества; технологией работы с клиентами (потребителями, пассажирами, грузоотправителями и т.д.); оказание консультаций по рабочим вопросам; контроль выполнения индивидуального плана стажировки; помощь стажеру в участии в конкурсах и других мероприятиях, в повышении общеобразовательного и культурного уровня; составление характеристики на стажера, внесение записей в паспорт молодого специалиста; участие в мероприятиях по обмену опытом наставничества; повышение квалификации наставника в профессиональной сфере и в сфере педагогики.

Стажер имеет право участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки. Он обязан исполнять трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка; ежемесячно представлять наставнику отчет о выполнении индивидуального плана стажировки; по истечении срока наставничества представлять отчет о выполнении индивидуального плана стажировки.

Психологи структурных подразделений Центральной дирекции управления движением, при участии руководителей и специалистов кадрового блока проводят работу с наставниками. Ведется работа по формированию резерва наставников – базы сотрудников дирекции, показавших себя в качестве эффективных наставников или готовых стать ими. Отбор в резерв проводится поэтапно: на основании анкетирования выявляются эффективные наставники, которых приглашают на обучение. К примеру, в 2014 г. в резерве насчитывалось 11 тыс. человек. При этом основную долю составляют представители ведущих профессий: дежурные по железнодорожной станции – 3420 человек (31 %), составители поездов – 1586 (14,5 %), приемосдатчики груза и багажа – 1 301 (11,9 %).

Материальная система стимулирования наставника заключается в следующем. Первая выплата (20 % должностного оклада – месячной тарифной ставки) производится после допуска стажера к самостоятельной работе, вторая часть (30 %) выплачивается по результатам оценки деятельности стажера и наставника в течение года. Если в течение года по вине наставника были допущены нарушения правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта либо случаи производственного травматизма, то вторая часть премии не начисляется. Формы нематериальной мотивации: конкурсы среди наставников, по результатам которых присваиваются соответствующие звания («Лучший наставник центра организации работы железнодорожных станций», «Лучший наставник региональной дирекции управления движением», «Лучший наставник Центральной дирекции управления движением»), занесение информации на Доску почета в подразделениях, освещение лучших практик наставничества в корпоративных средствах массовой информации.

В результате принятых мер на 10 % удалось сократить сроки стажировки, в 1,2 раза снизилось число увольнений среди работников со стажем до одного года, снизились риски нарушения безопасности движения и охраны труда среди работников со стажем до одного года, удалось развить компетенции наставников и повысить их интерес к наставнической деятельности [65].

В Центральной дирекции инфраструктуры (ЦДИ) ОАО «РЖД» 2020 г. был объявлен Годом наставничества. Организаторы проекта формируют команду сотрудников, чью работу и развитие в течение года курировали наставники из числа руководителей всех уровней управления ЦДИ. Главная цель проекта – создание механизма взаимодействия руководителей и сотрудников, работающих как в органе управления дирекции, так и в ее структурных подразделениях. В результате сотрудники должны быстрее адаптироваться в компании, приобщиться к корпоративной культуре, повысить уровень корпоративных и профессиональных компетенций [94].

На сегодняшний день в ЦДИ насчитывается более 24 тыс. наставников. Они помогают освоиться в профессии почти 90 тыс. молодых работников, это 37,7 % от численности персонала дирекции. Средний возраст менторов – 40 лет. Наставников обучают на соответствующих тренингах, семинарах. Так, например, в 2020 г. наставники приняли участие в проекте онлайн-обучения «Инфраструктура развития», для них провели образовательное мероприятие «Диалог поколений». На постоянной основе наставники принимают участие в слетах молодежи ЦДИ в качестве экспертов, проводится конкурс «Лучший наставник инфраструктурного комплекса». Наиболее преуспевшим работникам в приобщении молодых сотрудников к корпоративной культуре, формированию в них чувства долга и ответственности присваиваются звания «Наставник ОАО «РЖД» с вручением знака и выплатой денежной премии в размере 30 тыс. руб. и «Наставник Центральной дирекции инфраструктуры» с присвоением звания и выплатой денежной премией 15 тыс. руб. [93].

На Приволжской железной дороге, например, применяется инструмент бадди-наставничества. В начале года каждая дирекция определила своих кандидатов на роль бадди-наставника. Предпочтение было отдано молодым работникам, которые сами недавно пришли на предприятие. Всего в проекте участвовали 100 работников. В течение трех месяцев они проходили различные тренинги, где знакомились с инструментами социальной адаптации новых сотрудников, методами мотивации и повышения уровня вовлеченности. Первый тренинг был посвящен уважению как ключевому принципу взаимодействия бадди-наставничества. Планируется, что уже этим летом бадди-наставники приступят к работе. Когда новый работник придет на предприятие, за ним автоматически будет закрепляться бадди-наставник, который поможет ему освоиться, ответит на все вопросы.

На Красноярской железной дороге проводится День адаптации молодого специалиста – сетевое мероприятие, в котором участвуют руководители структурных подразделений, специалисты Дорожного центра оценки, мониторинга персонала и молодежной политики (ДЦОМП), а также активисты молодежного движения дороги и представители Дорпрофжел. Такие встречи проводятся с целью передачи опыта тем, кто только начинает свою карьеру на магистрали – ежегодно это около 250-300 молодых специалистов. Одной из самых эффективных адаптационных технологий, предназначенных для вхождения в деятельность работников разных структурных подразделений, считается сетевая игра «Мой путь в «РЖД», идея которой возникла именно на Красноярской магистрали [49].

Так, нами характеризуется действующая система отбора наставников, их обязанности, материальное стимулирование. В декабре 2021 – январе 2022 г. проводился онлайн-опрос, в котором приняли участие 4 430 сотрудников Красноярской железной дороги, респонденты по нашей просьбе заполняли разработанные нами анкеты для наставников



и наставляемых. В основу так же легли результаты социологического исследования «Анализ системы наставничества» в Красноярской дирекции управления движением среди дежурных по железнодорожной станции, приемосдатчиков груза и багажа, составителей поездов и операторов поста централизации Красноярской дирекции управления движением. Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексной оценки эффективности системы наставничества в Красноярской дирекции управления движением для формирования мер, которые позволят снизить срок адаптации стажеров. Задачи исследования: анализ системы наставничества с позиции стажирующихся и руководителей стажировок. Исследование было проведено методом фокус-групп в марте 2021 г., выявившего основные проблемы наставничества. Исследование проведено методом фокус-групп в онлайн формате. Всего организовано 4 группы, из которых 2 были проведены на станции Красноярск-Восточный (1 со стажерами, 1 с руководителями стажировок), другие группы охватывали железнодорожные станции Красноярского центра организации работы станций. Суммарно, в группах приняли участие 28 человек. Итого, 2 фокус-группы были проведены с участием стажеров, 2 с участием руководителей стажировок. Проведены интервью с руководителями, действующими наставниками и молодыми специалистами с целью получения поведенческих примеров, исследования отличительных характеристик лучших наставников. Методология отбора предлагает подбор специальных методов сбора информации для различных групп: прогностические интервью, проведенные с начальниками и заместителями начальников цехов с целью определения желаемых компетенций в будущем; интервью, основанные на поведении, или метод критических инцидентов, проводившиеся непосредственно с самими наставниками и представителями низового звена управления (мастер, старший мастер).

Результаты исследования получились обнадеживающими. В целом на Красноярской железной дороге организация системы наставничества соответствует тем нормам, которые зафиксированы в регламентирующих документах. Вместе с тем, целью профессионального наставничества является освоение работником практических знаний и навыков, необходимых для скорейшего вхождения в должность и самостоятельного выполнения должностных обязанностей.

Одной из проблем системы наставничества в Красноярской дирекции управления движением является недостаточная мотивация наставников. Чаще всего, в роли наставников выступают одни и те же работники на протяжении многих лет. Ситуация усугубляется тем, что наставники, как правило, назначаются начальством, и при этом их желание не учитывается.

Респондентам были заданы вопросы о проблемах наставничества, с которыми они сталкивались. Среди таких проблем были отмечены следующие: нежелание молодого специалиста или рабочего учиться,

безответственность; отсутствие самостоятельности и чрезмерная исполнительность, желание, прежде всего, угодить; низкий уровень достижений по сравнению с ожиданиями; ориентация на карьерный рост, а не на профессиональные достижения; неискренность обучаемого о своих результатах и достижениях; использование наставника для получения различных выгод: для необоснованного карьерного роста, создания конкурентного давления на других обучаемых.

Молодые работники констатировали следующие негативные моменты: профессиональная некомпетентность наставника; его коммуникативная, психологическая некомпетентность; несоответствие системы ценностей; несоответствие индивидуальных стилей и режимов работы наставника и молодого работника; личные и профессиональные проблемы наставника, не позволяющие ему уделять необходимое количество времени молодому работнику; целенаправленные отказы наставника от взаимодействия под теми или иными предлогами, связанные с плохим отношением, игнорирование; нецелевая эксплуатация молодого работника.

Однако современное наставничество не должно ограничиваться только передачей профессиональных знаний и опыта. Наставник должен вводить новых сотрудников в коллектив и способствовать формированию корпоративной культуры, овладению технологией работы, стремиться раскрыть потенциал молодых сотрудников, способных к карьерному продвижению. Поэтому современный наставник должен иметь соответствующую специальную, психолого-педагогическую, андрагогическую и методическую подготовку. Кроме того, работая со взрослой аудиторией, он должен систематически повышать свою квалификацию по специальным программам с учетом теоретических, научно-методических положений педагогики, психологии и андрагогики.

Анализ стандартов второго и третьего поколения показал отсутствие требований к психолого-педагогической подготовке выпускника технического вуза, что ограничивает деятельность специалиста как будущего наставника на производстве и демонстрирует острую необходимость дополнительной подготовки специалистов к наставнической деятельности. Для этого нужно определить основные виды наставнической деятельности исходя из практической необходимости.

### **1.3 Корпоративная подготовка к осуществлению наставнической деятельности и обучению молодых специалистов**

В условиях меняющегося рынка труда подготовка наставников приобретает все большую значимость для предприятий, которые стремятся сохранить конкурентные позиции. Основная цель такой подготовки заключается в формировании необходимых компетенций у специалистов, которые будут осуществлять наставническую деятельность.

В данном контексте к компетенциям, которыми должен владеть наставник, относятся:

корпоративная (способность принимать и приспосабливаться к корпоративной культуре и нормам),

исследовательская (умение исследовать ситуацию и извлекать из нее выводы),

коммуникативная (грамотная и конструктивная коммуникация),

иноязычная (владение языками по мере необходимости),

управленческая (способность управлять своим временем и задачами),

психолого-педагогическая (знание психологии обучения и умение применять эти знания на практике),

методическая (владение методиками обучения) и

коуч-компетенции (способность находить решения вместе с тем, кого наставляют).

Таким образом, корпоративная подготовка наставников является ключевым инструментом для достижения целей бизнеса и повышения эффективности подготовки сотрудников корпоративного предприятия.

Для достижения эффективного процесса наставничества необходимо решить несколько задач.

Одной из главных является формирование мотивационно-ценностного отношения к данной деятельности. Для этого необходимо понимание целей и значимости наставничества и его влияния на развитие карьеры.

Другой задачей является интеграция профессиональных и межпрофессиональных компетенций наставников, что позволит эффективнее выполнять задачи и справляться с возникающими трудностями.

Также нужно развивать способности наставников к проектированию и прогнозированию результатов процесса обучения своих подопечных. Для этого требуется умение работать с инструментами прогнозирования и анализа данных.

Наконец, не менее важно формирование профессионального самосознания и способности к непрерывному самообразованию и адаптации к изменяющимся условиям труда, что позволит наставникам сохранять свою значимость на рынке труда и продолжать развиваться в своей профессии.

В целом, достижение эффективного процесса наставничества требует решения ряда задач, связанных с мотивацией, компетенциями, прогнозированием и саморазвитием. Только в таком случае можно гарантировать высокий уровень профессионализма наставников и успешное развитие их подопечных.

Современная наставническая деятельность представляет собой вид профессионального обучения и воспитания молодых работников, сфокусированный на развитии их потенциала, преодолении информационных и ценностных барьеров в профессиональной

деятельности, а также на их социально-профессиональной адаптации. Основной задачей этой деятельности является передача квалифицированными наставниками своего профессионального опыта молодым работникам.

Для решения поставленных задач современная наставническая деятельность выполняет несколько функций, каждая из которых играет важную роль в обучении и воспитании молодых работников.

Организационно-управленческая функция включает координацию процесса обучения и контроль за его качеством, а социально-педагогическая функция направлена на развитие социальных компетенций молодых работников

Организационно-методическая функция предполагает создание эффективных учебных планов и программ, а информационно-консультационная функция помогает молодым работникам получать необходимую информацию и консультации при выполнении профессиональных задач.

Коррекционно-реорганизующая функция помогает молодым работникам преодолевать трудности в профессиональной деятельности и адаптироваться к требованиям современного рынка труда.

Таким образом, современная наставническая деятельность является неотъемлемой частью процесса профессионального обучения и воспитания молодых работников, выполняя несколько функций, направленных на достижение поставленных задач.

Существует несколько типов наставничества, которые отличаются по содержанию деятельности: корпоративное, социальное, квалификационное и комплементарное наставничество.

Временные характеристики также играют важную роль в определении типов наставничества. Эпизодическое наставничество характеризуется случайными встречами между наставником и учеником. Оно может быть полезным в рамках краткосрочных проектов или для решения конкретных задач. Периодическое наставничество происходит на регулярной основе и направлено на поддержку и развитие ученика на протяжении определенного периода времени. Систематическое наставничество, в свою очередь, является наиболее длительным и интенсивным процессом, и оно направлено на развитие всех сфер жизни ученика.

Современная наставническая деятельность имеет множество преимуществ.

Во-первых, она способствует повышению качества обучения молодых работников, учитывая реальные потребности и интересы предприятий.

Во-вторых, она позволяет сократить время, необходимое для освоения новой техники и технологий.

В-третьих, наставничество помогает создать единое образовательно-производственное пространство на предприятии.

В-четвертых, оно способствует сокращению финансовых затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников. Наконец, наставничество ускоряет процесс социально-профессиональной адаптации новых сотрудников к условиям работы на предприятии и помогает им быстрее освоить производственные обязанности и корпоративные стандарты.

В современной наставнической деятельности выделяются ряд проблем, которые неблагоприятно сказываются на ее результативности. Одной из таких проблем является недостаточная подготовленность наставнического корпуса к инновационным преобразованиям в содержании и методах обучения. Более того, научно-методические материалы, включая учебную литературу, быстро устаревают, что также не способствует эффективному осуществлению процесса обучения. Кроме того, наставники часто оказывают предпочтение решению производственных задач, что может отвлекать их внимание от важных аспектов организации корпоративного обучения.

Однако современная наука указывает на то, что в условиях модернизации образования компетентностный подход становится парадигмой образования, превращаясь из локальной теории в концептуальную. Именно с использованием этой теории в качестве общей идеологии была разработана концепция корпоративной подготовки наставников. В ее основу была заложена идея интеграции, деятельностного и проектного подходов, обеспечивающих системную целостность всего процесса корпоративного обучения. Такой подход позволит устранить недостатки, присутствующие в наставнической деятельности, обеспечив эффективную подготовку кадров и успешный переход к инновационным методам обучения.

Целью данной исследовательской работы является рассмотрение подходов, которые предназначены для успешной интеграции процесса корпоративной профессиональной подготовки взрослых специалистов и подготовки их к занятию наставнической деятельностью. В современном мире становление наставников является неотъемлемой частью профессионального становления специалистов технического профиля. Это позволяет обеспечить целостность и преемственность института наставничества как необходимого механизма корпоративной подготовки.

Интеграция различных этапов профессионального становления специалистов и становления наставников обеспечивает эффективность данного процесса. Кроме того, она способствует более глубокому пониманию ценности наставничества и позволяет лучше осознать принципы, которые лежат в его основе. В процессе профессионального становления специалисты технического профиля приобретают не только необходимые знания и практические навыки, но и умения передачи своих знаний и опыта меньшим по стажу коллегам.

Одним из ключевых компонентов интеграции процесса корпоративной подготовки и процесса наставничества является учет опыта и знаний, полученных на предыдущих этапах обучения. Это позволяет оптимизировать процесс обучения и ориентировать его на решение конкретных задач, стоящих перед специалистом. Отбор наставников также играет важную роль в данном процессе, поскольку он должен соответствовать требованиям профиля организации и иметь опыт работы в соответствующей области.

Таким образом, интеграция процесса корпоративной подготовки и процесса наставничества обеспечивает целостность и преемственность института наставничества как необходимого механизма корпоративной подготовки специалистов технического профиля. Она позволяет расширить кругозор профессионалов, а также объединить опыт и знания, полученные на разных этапах их профессионального становления.

Нами была изучена концепция корпоративной подготовки наставников современных предприятий. Эффективность данного процесса обусловлена интеграцией двух основных видов деятельности специалиста предприятия - профессиональной и наставнической. Однако, для оптимизации процесса приобретения наставниками не только профессиональных, но и межпрофессиональных компетенций, необходимо определить содержание принципа интеграции производственной и педагогической деятельности.

Определение данной закономерности позволяет не только передавать профессиональный опыт молодым кадрам, но и аккумулировать коллективное знание предприятия в целом. Кроме того, такой интеграционный подход способствует развитию наставниками компетенций в области обучения и развития персонала, что имеет прямое влияние на эффективность работы предприятия и конкурентоспособность на рынке.

Для успешного внедрения данной концепции необходимо провести анализ потребностей предприятия в наставническом персонале, а также провести аудит профессиональных и образовательных потребностей существующего персонала. На основе полученных данных будет возможно разработать индивидуальные программы обучения для наставников и определить оптимальный подход к реализации концепции интеграции производственной и педагогической деятельности на конкретном предприятии.

Таким образом, принципы корпоративной подготовки наставников современных предприятий должны учитывать интеграцию производственной и педагогической деятельности для эффективного приобретения не только профессиональных, но и межпрофессиональных компетенций. Внедрение данной концепции требует проведения анализа потребностей и разработки индивидуальных обучающих программ.

В условиях современных предприятий принцип традиционности и инновационности является закономерностью, вытекающей

из необходимости обеспечить преемственность корпоративной подготовки наставников. Для этого предприятие должно иметь образовательно-производственное пространство, которое обеспечивает адаптивность к внешней среде, толерантность и открытость к новым идеям и видам наставнической деятельности.

С одной стороны, необходимо строить работу на основе уже устоявшихся традиционных идей, концепций и сложившегося опыта корпоративной подготовки наставников. С другой стороны, должны постоянно обновляться как содержание подготовки, так и применяемые педагогические технологии.

Целостность процесса подготовки наставников достигается благодаря его единству организационно-структурного, содержательного и методического обеспечения, которые способствуют целостности и непрерывности данного процесса. Таким образом, преемственность корпоративной подготовки наставников является ключевым фактором успешного функционирования предприятия в условиях современной экономики.

Взаимосвязь и взаимообусловленность организационно-структурных, содержательных и процессуальных компонентов корпоративной подготовки специалистов технического профиля к эффективной наставнической деятельности определяют смысловое содержание принципа структурно-функционального единства. Осуществление данного принципа обеспечивает целостность всего процесса корпоративного обучения. Организационно-структурные компоненты корпоративной подготовки специалистов технического профиля определяют порядок обучения. Содержательные компоненты включают в себя теоретическую базу и практические навыки, которые специалисты должны овладеть. Процессуальные компоненты определяют методы и формы обучения, которые обеспечивают эффективность корпоративной подготовки.

Важной составляющей корпоративной подготовки является наставническая деятельность. Она осуществляется специалистами, которые уже имеют опыт работы и могут поделиться своими знаниями и навыками с начинающими коллегами. Задача корпоративной подготовки заключается в том, чтобы наставническая деятельность была максимально эффективной.

Таким образом, принцип структурно-функционального единства предполагает взаимосвязь и взаимообусловленность организационно-структурных, содержательных и процессуальных компонентов корпоративной подготовки, а также наставнической деятельности. Это обеспечивает целостность всего процесса корпоративного обучения и эффективность наставнической деятельности специалистов технического профиля.

В настоящее время продуктивность корпоративной подготовки наставников во многом зависит от интеграции образовательных учреждений профессионального образования, научно-исследовательских институтов

и предприятий. Существует закономерность, определяющая принцип опережающей подготовки, основная идея которого заключается в интеграции профильных вузов, предприятий и научно-исследовательских институтов единой отраслевой направленности. Взаимодействие данных учреждений направлено на раннее формирование необходимых компетенций для достижения эффективной наставнической деятельности у будущих кадров предприятия.

Этот принцип опережающей подготовки является эффективным в том числе потому, что он снижает время на подготовку будущих специалистов предприятия, уменьшает затраты на обучение и повышает качество обучения. Более того, многие предприятия, работающие в различных сферах, применяют этот принцип для насыщения предприятия кадровым потенциалом.

Кроме того, необходимо учитывать, что корпоративная подготовка наставников является одним из решающих факторов при оценке эффективности обучения и развития персонала. Данный процесс не только позволяет формировать конкурентные преимущества компании, но и обеспечивает долгосрочное развитие кадрового потенциала предприятия.

Также важно отметить, что опережающая подготовка наставников имеет непосредственное отношение к инновационному развитию компании. Инновационный успех предприятия зависит от его способности привлекать и удерживать талантливых сотрудников, которые обладают необходимыми знаниями и навыками для реализации амбициозных проектов.

Таким образом, интеграция профильных вузов, предприятий и научно-исследовательских институтов является важным компонентом эффективной корпоративной подготовки наставников. Принцип опережающей подготовки позволяет формировать конкурентные преимущества и обеспечивать долгосрочное развитие предприятия за счет раннего формирования необходимых компетенций у будущих кадров.

В настоящее время актуальной является задача повышения результативности корпоративной подготовки специалистов предприятий. Для достижения этой цели необходимо обеспечить единство процесса подготовки специалистов и процесса их подготовки к наставнической деятельности. Принцип профессиональной диверсификации, вытекающий из данной закономерности, позволяет наставникам выбирать дополнительную сферу профессиональной деятельности и совмещать ее с основной. Такой подход стимулирует эффективную наставническую деятельность.

Диверсификация профессиональной деятельности наставников имеет множество преимуществ. Во-первых, наставникам становятся доступны дополнительные профессиональные навыки и знания, необходимые для решения специфических задач. Во-вторых, совмещение нескольких профессиональных сфер позволяет более эффективно применять



полученные знания и опыт в своей наставнической деятельности. В-третьих, диверсификация профессиональной деятельности стимулирует наставников к постоянному погружению в новые области знаний и повышению уровня своей квалификации.

Таким образом, подход, основанный на принципе профессиональной диверсификации, может существенно повысить результативность корпоративной подготовки специалистов предприятия и эффективность наставнической деятельности. Реализация данного подхода требует от наставников постоянного развития и расширения своего профессионального кругозора.

В условиях современных предприятий большое значение приобретает профессиональное развитие молодых работников. Они нуждаются в профессиональной консультации, которая не ограничивается только наставником своего профиля, но также включает экспертов из разных областей. Для удовлетворения этой потребности был предложен механизм системно-комплементарного взаимодействия наставников и стажеров. Он предполагает сотрудничество наставников с разными уровнями квалификации для достижения эффекта взаимодополняемости. Молодые сотрудники с интересом изучают не только свои обязанности, но и другие сферы, что дополняет их квалификацию. Эффект взаимодополняемости создает новую качественную характеристику современной наставнической деятельности.

В современных условиях корпоративной работы на предприятиях актуальной проблемой является взаимодействие молодых сотрудников и их наставников. Эта связь представляет собой центральную идею механизма, который способствует развитию всей системы в целом и поддерживает разнокачественные активности. В данном контексте, эффективная реализация Концепции корпоративной подготовки наставников на предприятии может принести существенную пользу.

В организационном плане такая реализация позволит осуществлять корпоративное управление процессом подготовки на предприятии, сочетая его с профильными профессиональными учебными заведениями, и обеспечивать возможность управления процессом повышения квалификации специалистов в режиме он-лайн.

С точки зрения педагогического плана, такая реализация позволит изменить традиционную модель корпоративного обучения на инновационную, основанную на рефлексивно-диалогическом взаимодействии субъектов данного процесса. Благодаря этому молодые сотрудники смогут развиваться профессионально и повышать свою карьерную траекторию, а также будет сформирована система внутренних коммуникаций, которая обеспечит передачу культурных норм предприятия. Таким образом, реализация Концепции корпоративной подготовки наставников на предприятии будет способствовать общему развитию всей системы и повышению эффективности его функционирования.



на эти должности, в том числе и руководители дочерних обществ, а также 240 перспективных молодых руководителей, отобранных по результатам мероприятий целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД».

На базе Корпоративного университета ОАО «РЖД» разработана и реализуется программа повышения квалификации «Наставничество – искусство развития на рабочем месте». Цель программы заключается в развитии у наставников навыков эффективной передачи знаний и профессионального опыта. Значение программы очевидно, поскольку под руководством наставников начинают свою профессиональную деятельность представители основных железнодорожных профессий – машинисты и диспетчеры. В каждом подразделении сотрудники сами определяют, кто из работников может пройти обучение. Количество сотрудников, которые проходят обучение за год, не регламентируется, эта цифра меняется, исходя из потребностей подразделений компании [75].

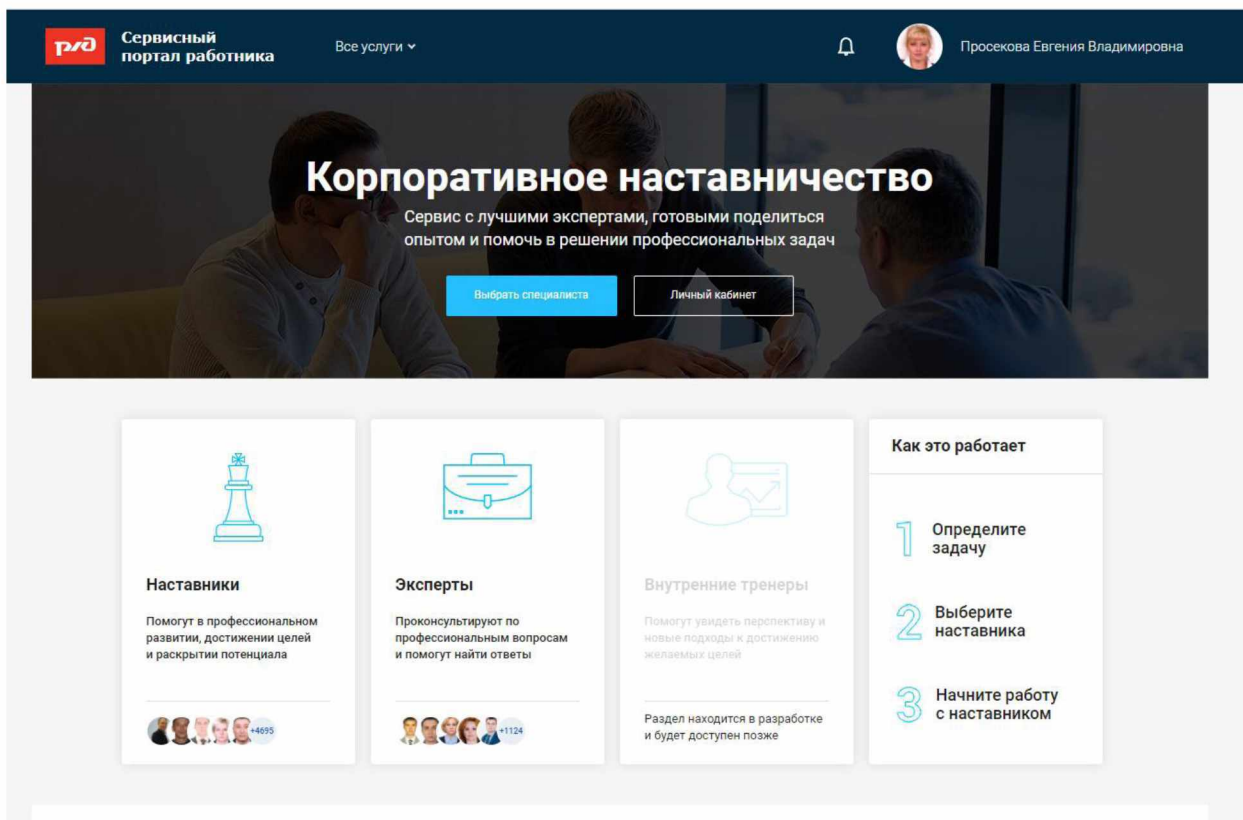


Рисунок 2 – Корпоративное наставничество на Сервисном портале РЖД.

На сервисном портале ОАО «РЖД», где с 2020 г. работает сервис «Корпоративное наставничество» в сервисе есть роли наставника и эксперта. Сейчас на портале зарегистрировано более 4 тыс. наставников и около 1 тыс. экспертов. К эксперту можно обращаться в том случае, если есть конкретный профессиональный вопрос, не хватает информации для реализации своего проекта или просто нужен совет коллеги. Задача наставников – помогать в достижении долгосрочных профессиональных целей, управленческом развитии и раскрытии потенциала.



Работники, выступающие в роли экспертов, могут получить за каждую консультацию пять баллов. А наставникам будет начисляться по 20 баллов за каждого подопечного (но не более 200 баллов в год). Начисление происходит автоматически – как только сервис «Корпоративное наставничество» зафиксирует факт проведения встречи наставника или эксперта с подопечным. Указанные баллы (бенефиты) наставник/эксперт может потратить на приобретение путевок для отдыха, билеты в музеи и т.д.

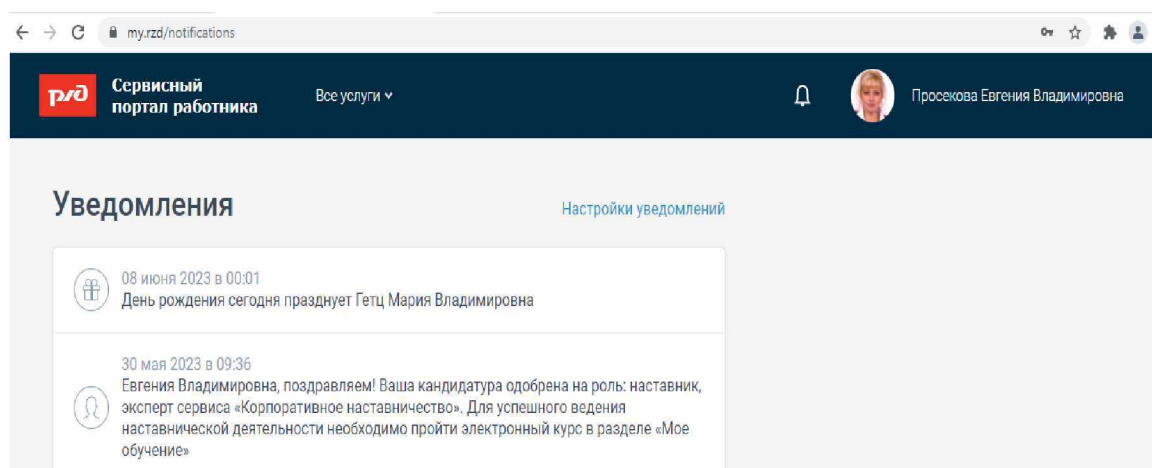


Рисунок 3 – Уведомление в личном кабинете на Сервисном портале РЖД

Я тоже недавно стала наставником и экспертом сервиса «Корпоративное наставничество», для дальнейшей работы в качестве наставника мне предложено пройти электронный курс «Корпоративное наставничество».

Слушателями Корпоративного университета по данной программе могут быть работники всех уровней управления: от топ-менеджеров до линейных руководителей, специалистов, рабочих и служащих.

Всем обучающимся предлагается пройти электронный курс «Корпоративное наставничество» - в курсе представлены эффективные методы развития лидерских компетенций сотрудника через неформальную передачу наставником своего опыта и знаний. Что делает наставник? Наставник делится профессиональным и лидерским опытом и знаниями. Он поддерживает подопечного в достижении значимых для него целей, задает развивающие вопросы и предоставляет регулярную обратную связь. Поддерживает подопечного в реализации его инициатив, идей и амбиций. И что немаловажно, наставник является носителем ценностей и культуры компании, демонстрируя ролевую модель поведения.

The screenshot displays the 'rpd' (Russian Professional Development) platform interface. At the top, there is a navigation bar with the logo, 'Дистанционное обучение' (Distance Learning), search and menu icons, and user details for 'Просекова Евгения Владимировна'. The main content area is titled 'Корпоративное наставничество' (Corporate Mentoring) and includes a group photo of business professionals. Below the photo, there is a course description and a list of tags: 'Наставник', 'Передача опыта и знаний', 'Взаимоуважение', and 'Взаимная помощь'. The right sidebar, titled 'Мое обучение' (My Learning), shows the course progress, including a 'Назначенное' (Assigned) section with a video thumbnail and a 'В процессе' (In Progress) section with another video thumbnail.

Рисунок 4 - Электронный курс «Корпоративное наставничество» в СДО

В современных условиях Корпоративный университет делает возможным электронное наставничество. Но анализ действующих программ позволяет сделать вывод, что с учетом специфики предоставляемого контента для эффективной корпоративной подготовки специалистов одного электронного наставничества недостаточно, требуется непосредственный контакт молодого сотрудника с наставником, который может передать свой профессиональный опыт, демонстрируя это личным примером, организуя воспитательную беседу, направленную на получение эмоциональной обратной связи. Необходимы смешанные формы работы с молодыми сотрудниками.

В Красноярской дирекции управления движением совещания и тренинги по развитию наставничества проводятся с 2012 г. За это время обучение прошли 938 наставников. В тренинговых программах участникам предоставляется теоретический материал о корпоративных компетенциях, принятых в компании. Полученная информация закрепляется в практических упражнениях, позволяющих отработать основные индикаторы каждой компетенции. В частности, используются групповые дискуссии, тематические лекции, деловые игры, case-study. На линии, где коллективы бывают сравнительно небольшими, особенно важно наладить качественную работу по адаптации молодых и только что принятых на работу специалистов. И здесь очень важна роль личности наставника, не только его производственный опыт, компетентность в технических вопросах, но и в области психологии человека [29].

Наставники Красноярской железной дороги говорят о том, что сталкиваются с рядом трудностей при передаче опыта, ведь нужно понять, как найти индивидуальный подход к каждому стажеру (наставляемому), как спланировать процесс обучения, как учесть возраст молодого специалиста (одно дело, когда ему 20 лет, другое – когда уже 30) и др. Таким образом, наставнику необходимо знать основы педагогики и андрагогики, чтобы успешно, результативно справляться с возложенной на него миссией.

## **2. Разработка тренинга о формах и методах профессионального обучения взрослых для наставников Красноярской железной дороги**

### **2.1. Отбор и систематизация учебно-методических материалов для тренинга**

Необходимо отметить, что для наставников рабочих профессий в холдинге не предусмотрена специальная психолого-педагогическая подготовка, в связи с чем сами наставники испытывают дефицит знаний о том, как работать со взрослыми стажерами, да и стажеры отмечают ряд сложностей прохождении стажировок. Чтобы понять, какие проблемы испытывают как наставники, так и стажеры, нами было проведено исследование, что позволило сделать определенные выводы.

Так, в октябре 2022 года – январе 2023 года в региональных дирекциях (Дирекции по управлению движением и дирекции тяги) на полигоне Красноярской железной дороги было проведено анкетирование наставников и стажёров, а так же непосредственных руководителей наставников по разработанным для проведения исследования материалам: «Опросник для наставников Красноярской железной дороги» и «Опросник для наставляемых Красноярской железной дороги» (см. Приложения А и Б). Опросники содержат вводную часть, основную (с закрытыми и открытыми вопросами) и паспортичку (с вопросами о поле, возрасте, образовании, профессии респондентов). Используются «Анкета самооценки наставника» (см. Приложение В), «Анкета оценки деятельности наставника работником, проходящим адаптацию в должности» и «Анкета оценки деятельности наставника непосредственным руководителем работника, проходящего адаптацию в должности» (см. Приложения Г и Д соответственно).

Всего в исследовании приняли участие 37 наставников, 33 наставляемых (стажёра) и 18 непосредственных руководителей работников, осуществляющих деятельность наставника.

В Красноярской дирекции управления движением опрос проводился среди дежурных по железнодорожной станции, приемосдатчиков груза и багажа, составителей поездов и операторов поста централизации Красноярской дирекции управления движением, в Красноярской дирекции тяги- помощников машиниста.

Исследование, проведенное по разработанным анкетам, позволило нам лучше узнать наших респондентов, например, определить гендерный состав опрошенных, уровень образования, вовлеченности в процесс наставничества, получить данные о наличии профессиональных компетенций и приверженности корпоративным принципам (выборочно).

Далее представлены диаграммы, наглядно демонстрирующие полученную информацию.

### Пол респондента

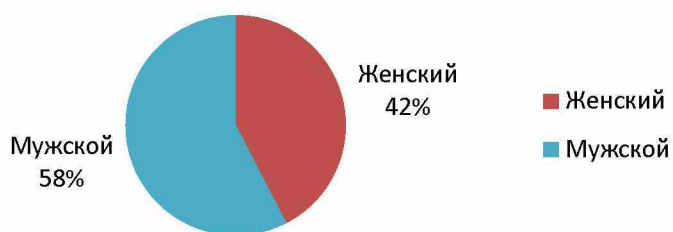


Рисунок 5 – Распределение по гендерному признаку

### Возраст

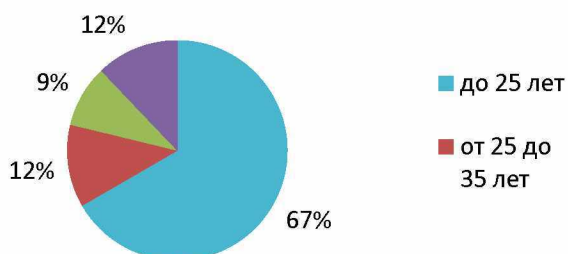


Рисунок 6 – Данные о возрасте респондентов

### Образование

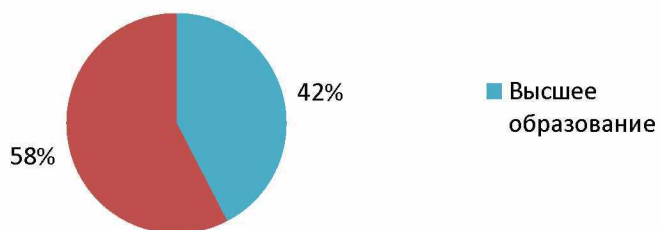


Рисунок 7 – Сведения об образовании респондентов

### Стаж работы

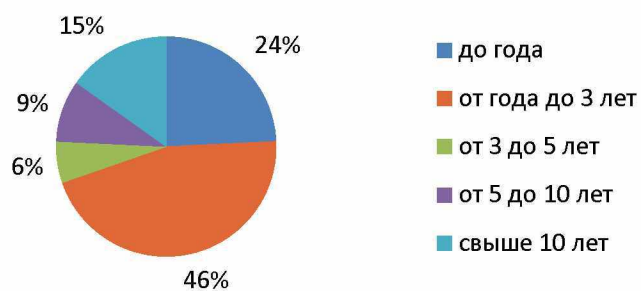


Рисунок 8 – Данные о стаже работы



**Определили ли вы для себя цели стажировки, сотрудничества с наставником?**

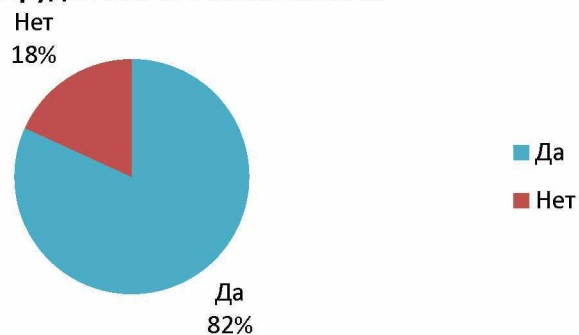


Рисунок 9 – Данные о цели стажировки

**Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе**

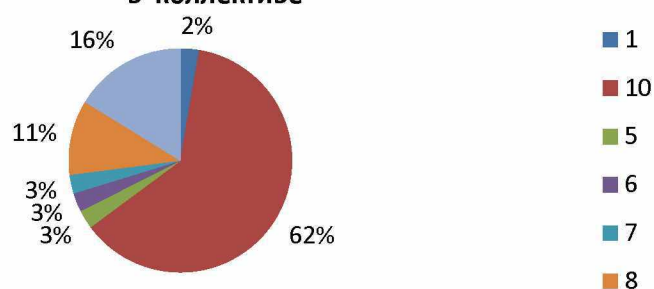


Рисунок 10 – Данные о характеристике личности наставников

**Готов инвестировать личное время в развитие работника, по собственной инициативе делиться накопленным опытом и знаниями**

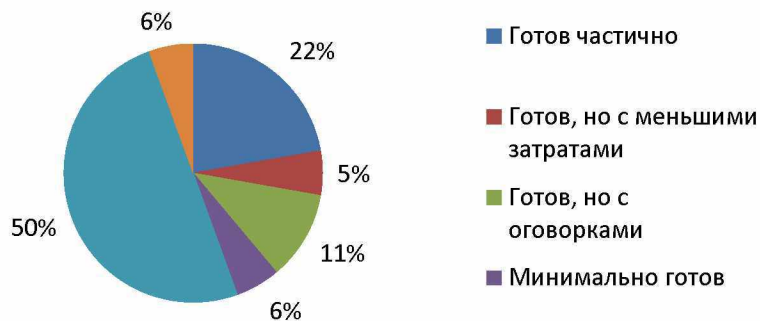


Рисунок 11 – Информация о вовлеченности в процесс наставничества

**Обладает необходимыми знаниями  
технологических процессов,  
нормативных документов**

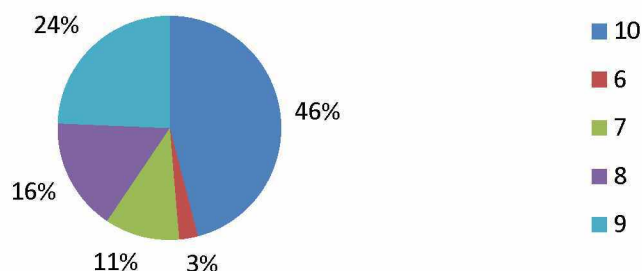


Рисунок 12 – Информация о наличии профессиональных компетенций

**Знает историю железнодорожной отрасли,  
уважает традиции и формирует приверженность  
компании у работников своего подразделения**

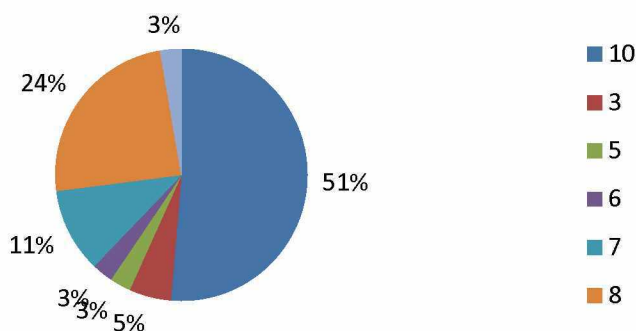


Рисунок 13 – Данные о приверженности корпоративным принципам

Разработанная форма опросника предусматривала возможность оставлять дополнительные комментарии. Респонденты отвечали на открытые вопросы, давали развернутые ответы, что дало нам возможность получить обратную связь. Далее предлагаем ознакомиться с некоторыми аспектами исследования.

**Оценка работы руководителей стажировок**

Все стажеры единодушно оценили работу руководителей стажировок на отлично. Замечаний по поводу качества исполнения наставниками их обязательств выявлено не было. Более того, между наставниками и стажерами нередко складываются крепкие рабочие связи и отношения, которые продолжаются и после окончания срока стажировки.

**Оценка мотивации руководителей стажировок**

Одной из проблем системы наставничества в Красноярской дирекции управления движением является недостаточная мотивация наставников.

Чаще всего, в роли наставников выступают одни и те же работники на протяжении многих лет. Ситуация усугубляется тем, что наставники, как правило, назначаются начальством, и при этом их желание не учитывается. Как показало исследование, личная заинтересованность в наставничестве у работников отсутствует по нескольким причинам:

1 – Наставничество добавляет дополнительную нагрузку на руководителей стажировок. В профессиях, где рабочие задачи предполагают непрерывную работу, наставничество добавляет существенную дополнительную нагрузку на наставника.

2 – Наставник несет персональную ответственность за стажера. При этом, ответственность распространяется не только на период стажировки, но также на год после окончания стажировки, где за происшествия, случившиеся по вине бывшего стажера, на наставника могут наложить санкции в виде дисциплинарного взыскания и лишения премиальной оплаты

– *«Представьте, вы отстажировали человека, вам его поставили на год. Вот, допустим, он с вами год отработал, вам нового стажера дали, и вы снова и снова. Понимаете? Все циклично и все по -новому, по-новому, по-новому, по-новому... Кто-то устает уже. Обычно, стажировают одни и те же, понимаете?».*

– *«Я считаю, что нужно замотивировать руководителей стажировки все-таки какой-то финансовой поддержкой, или там дополнительными днями отпуска, или какими-то поездками куда-то. Чтобы они были чуть-чуть замотивированы этим. Потому что им тоже нести за нас ответственность просто так... Причем, деньги сейчас какие-то платят если человек сдает с первого раза стажер, а это редко бывает. Они делают это потому что их поставили, у них выбора нет».*

– *«Какими-то поездками, когда люди хотят выехать отдохнуть, путевки... Когда постоянно человек стажировает, я считаю, что они во время своего отпуска хотели бы съездить куда-нибудь отдохнуть по путевкам, которые профсоюз якобы должен выделять. Или спортом занимаются, абонементы давать. Ну что-то хотя бы, так символично. Понятно, с деньгами трудно, наверное, но хотя бы так. Чтобы люди видели благодарность за то, что они делают... А так – одни крики, да маты».*

– *«Они уже много народу стажировали, им это уже может поднадоело, так скажем. Все равно, мне кажется, мотивации мало для наставника. Мотивировать наставника надо намного больше. Вот эти как бы баллы, вот это все копеечное. Мне кажется, за каждого стажера добавка какая-то существенная должна быть к з/п. Все равно, это же получается обучение, ответственность за человека, за стажера. ЖД должна больше мотивировать».*

Работники, прошедшие стажировку, предполагают, что ситуацию с мотивацией наставников поможет улучшить создание дополнительных

льгот и материальных выгод. Например, льготные путевки, дополнительные дни к отпуску, сертификаты и абонементы, а также увеличение материальных выплат.

### **Проблемы, связанные с теоретической подготовкой.**

Как отмечают работники, прошедшие курс стажировки на станции Красноярск-Восточный, изначально дается неделя на изучение «теоретической части» перед началом практики. Теоретическая часть предполагает самоподготовку работников путем изучения различных нормативных документов, регламентов и т.п. По мнению работников, данное изучение неэффективно по нескольким причинам:

Огромный объем материала не откладывается в памяти, что приводит к путанице и смешиванию информации из различных источников.

– *«А так, вот эти теоретические знания... Ты в них смотришь, ты понимаешь, что написано, но в голове у тебя, правда, мало откладывается».*

– *«Допустим, тот же тех. процесс: 150 листов прочитали и такие думаете: «Ну, и что?»»*

Работники не имеют наглядного представления изучаемого материала.

– *«Если бы куда-нибудь сводили посмотреть — вот это можно было бы, а так, ты в кабинете сидишь с этими бумагами. С ними можно и дома посидеть».*

– *«Лучше вот, вот эту теорию давали, когда со станцией знакомили, чем, когда ты сидишь в этом кабинете и засыпаешь».*

– *«Как бы вот эта неделя, в которой ты читаешь нормативные документы, ну и даже, наверное, лучше будет читать после того как ты уже практику пройдеши с дежурными. Возможно, ты как бы пощупаешь, попробуешь, а потом уже будешь понимать. Да, потом уже какие - то вопросы интересны: вот почему вот здесь мы так делаем».*

– *«Трудно читать, не понимая, о чем ты читаешь. Даже не побывав еще на посту. Это нужно, действительно, сначала посидеть, а потом все это вот впитывать. Например, перед экзаменом, как-то так».*

Организация теоретической части обучения выстроена неэффективно

– *«Для начала хотелось бы у составителя не неделя теоретической части, а всего лишь 3 дня для теоретической части достаточно. Ну вот, например, можно провести экскурсию по тупикам. Потому что тупиков достаточно большое количество и как где что выставлять закреплять - это не совсем понятно».*

– *«Вот у нас сначала была неделя теории, перед практикой. Вот это я считаю совсем необязательный процесс. Когда мы ничего, не ходили на работу, а сидели типо самоподготовкой занимались».*

– *«Дали бумаг много. Ну, т.е. это очень много времени и для чего там целая неделя как бы? Ну, это бессмысленное занятие, мне кажется».*

### **Проблемы, связанные с практической подготовкой.**

Время, выделяемое на практические смены, зависит от профессии. Однако, по заверению работников, практические смены распределены неравномерно: на одних должностях практических смен не хватает для успешного освоения профессии, на других же смен слишком много. При этом, содержанием практики все работники остались удовлетворены.

– *«Ты вместе приходишь на смену, вместе работаешь. Сначала ты как бы с боку смотришь что делается, потом садишься сам и как бы наставник уже смотрит как работаешь и объясняет почему где-то нужно поступить именно таким образом. Ну, ничего такого сложного. В принципе, все неплохо проходило, да».*

– *«Ну, конечно, смен вообще не хватает этого. Было удивление, когда узнал, что опыта работы у меня не было составителем, и я был в надежде, что дадут хотя бы смен 15 перед экзаменом, но перед самим экзаменом дали всего, как я уже выразился, 4 теоретических и 6 практических смен. Что в принципе очень-очень мало».*

– *«Он уже какие-то нюансы в работе знал, а кто начинал с нуля, соответственно, как уже составитель сказал, кто с нуля все начинал ему как бы все сложнее это. Соответственно, я считаю, кто с нуля начинает, ему нужно больше давать смен: и теории чтобы больше давали, рассказывали, и практики чтобы было больше».*

– *У меня было 14 смен стажировки и после экзамена 14 смен под наблюдением – ну, это мне даже как-то показалось слишком много, особенно под наблюдением 14 смен. Ну, прям вообще много».*

– *«Ну... все дело в том, что я год назад работал как бы, ну знал уже. Мне было многовато смен. Вот, если брать год назад, то в принципе там было примерно столько же смен и тогда было гораздо сложнее, чем сейчас, ну, когда устраивался. Но в тоже время, если для начала, то 30 смен – это как бы ну нормально. А если уже какой-то опыт есть, даже 30 смен многовато».*

– *«За 14 практических смен далеко не факт, что ты хотя бы в половину, а в одну треть тупиков ты сможешь съездить. И когда начнешь работать самостоятельно, то все равно придется ехать одному туда и там возникает страх, какое-то недопонимание. Дежурный начинает нервничать. Начинает повышать голос. Начинаешь больше совершать ошибок, все задерживаешь».*

Необходимость в дополнительном времени на освоение практических основ зависит от нескольких составляющих:

А) Профессия, на которую обучается стажер.

Б) Предыдущее место работы стажера (связанно ли оно с работой в компании ОАО «РЖД», и какую должность занимал стажер).

В) Наличие у стажера профильного железнодорожного образования. Например, лица, которые уже имели опыт работы в компании ОАО «РЖД» значительно быстрее адаптируются к новой профессии.

Для решения данной проблемы необходимо рассмотреть создание индивидуального времени, отводимого на стажировку на основе описанных выше показателей.

### **Проблемы, связанные с индивидуальным планом стажировки**

Для контроля процесса обучения, у стажеров имеется индивидуальный план стажировки. В плане прописаны мероприятия, которые должен пройти сотрудник, для получения допуска к экзамену, а также материалы, которые он должен изучить. При этом, каждый пункт плана детализирован по времени. На практике план не исполняется, и является скорее формальным документом. Как отмечают работники, он структурирует изучение «теоретической части», но при прохождении практики следовать ему невозможно.

– *«Потому что там отдельные блоки идут: первая часть - теоретическая, где все расписано и мне дневник отдали сразу, и я по нему уже документацию изучала и как раз, когда ты смотришь «ага, в дневнике вот это все записано», ты и понимаешь почему тебе дали эти документы изучать».*

– *«-Удалось ли следовать плану? - Нет, не удалось. Я честно его прочитал лишь, когда ревизора не сдал первый раз и понял, что он по этому плану начал листать что-то смотреть его, вопросы задавать, тогда я понял, что его надо все-таки почитать. Какая-то филькина грамота, в которую подписей понаставили. Расписано красиво: пол часа ты изучаешь, одну главу, потом другую, потом полчаса тебя учат закреплять состав, потом пол часа тебя учат тормозные рукава соединять, но на практике, мы же понимаем: во-первых, ну прочитают даже эту главу, ну какое у меня состояние там допустим физическое/эмоциональное, смогу ли я в принципе по своим умственным способностям запомнить в полной мере? Это же не учитываются такие факторы. На практике допустим, я прихожу никто же не будет всю маневровую работу останавливать, чтобы Максима научить, как состав будем закреплять, все же учится по ходу маневровой работы. И они как бы пересекаются: это совпало, это совпало, что-то наставник рассказал, а чтобы как-то конкретно мы садились с наставником «ага, вот этот пункт, который я должен знать, пойдём изучим, пройдемся, я тебе расскажу». Такого, конечно, не было. И для меня как бы тоже, ну это очередная бюрократическая вещь, которая даже не знаю, как описать – слов нет, одни эмоции!».*

– *«Просто не всегда есть возможность по этому плану стажировки пройтись, по всем темам, которые там написаны. Честно*

вам скажу, за все время, что я стажировался не видел я чтоб кто-то особо занимался этим дневником. По мне так он мало полезен».

– *«Может быть этот дневник нужен, когда ты занимаешься именно теорией вот этой вот неделю».*

– *«Ну, вот потому что тебе действительно некогда, вот его еще открывать дневник и надоедать своему наставнику, когда там каждая минута и секунда рассчитана. Вряд ли это все на рабочем месте можно найти что там пишут в этом дневнике. На это просто нет действительно времени, когда тебе нужно одним заниматься, поезда все время едут, а ты еще по этому плану стажировки».*

Кроме того, некоторые работники утверждают, что в плане часто присутствуют темы, которые не дают никакой пользы стажерам для освоения их профессии.

– *«Там много вещей, допустим, прописаны, которые вообще с должностью не связаны, но там их нужно пройти».*

– *«Я даже когда на экзамене пришел, дневник что-то взяли посмотрели, аж подчеркнули, сказали: «А это вообще относится к тебе?».*

Таким образом, индивидуальный план стажировки требует переработки таким образом, чтобы он мог помочь работникам ориентироваться в изучаемом материале, но при этом, требовал меньше времени на его заполнение.

### **Сложности, возникающие при прохождении экзамена**

Для того, чтобы получить допуск к экзамену, обучающийся должен заполнить индивидуальный план стажировки и пройти проверку знаний у ревизора движения (ДНЧ).

По отзывам работников станции «Красноярск-Восточный», ревизор движения Е.А. Кособуков отлично выполняет свою работу: выявляет слабые места стажеров и отмечает темы, которые необходимо повторить работнику, для каждой должности имеет определенный спектр вопросов, направляет и помогает стажерам изучить материал. Работники других станций также положительно отзывались о назначенных им ревизорах движения.

Помимо этого, существуют некоторые проблемы при подготовке к экзамену. По мнению работников, комиссия, может специально задавать вопросы, которые не фигурируют ни в одном из представленных материалов. Экзамен строится из тестов и устных вопросов. По утверждению работников, основная сложность экзамена заключается в отсутствии списка заранее представленных «билетов».

– *«У комиссии как будто такой настрой что, чтобы дежурный именно с первого раза не сдал. Ну, не только дежурный, но и из других профессий».*

– *«Нет какой-то конкретики, просто нужно знать все и поэтому все выучить как-то вот очень тяжело сразу».*

- *«Любой вопрос задают тебе и все!».*
- *«Я сдал, может повезло, я с первого раза сдал. Если честно, вопросы старались задавать с подвохом. Я вот в инструкции нигде такого не находил, не написано даже. Ты сам сидишь, размышляешь то-то, то-то я бы сделал то-то, еще что, еще что. Ну может даже на логику задают».*
- *«Мне кажется надо какие-то вопросы, чтобы были, вот к экзамену, допустим – составитель должен знать сто процентов вот эти вопросы».*
- *«Вот банально, допустим «Хвостовой вагон как ты будешь скреплять, если он не сцепляется? И я вот инструкцию читал, нигде такого ответа не увидел. Он пришел тоже 6 смен отстажировался – откуда он может знать такие моменты? Вроде бы стараешься учишь по инструкциям, по каким-то распоряжениям, но вот этот момент, когда тебе там начинают придумывать, грубо говоря, НЛО на путь сел, что ты будешь делать? Если ты работал, ты бы может быть и понял, а если вот человек не работал, ему как бы ответить на него очень проблематично будет. С опытом придет этот ответ».*

Приведенные выше цитаты описывают сложности работников с подготовкой и прохождением экзамена. Помимо этого, у работников существует запрос на дополнительные материалы и облегченный доступ к ним. Например, некоторые работники жалуются на проблемы в поиске информации по инструкции №261р. Для устранения данной проблемы необходимо усилить контроль за предоставлением доступа к информации работников, а также информировать работников о том, как получать доступ к необходимым данным.

- *«Там, инструкция еще по нестандартным ситуациям бывает, что информацию сложно найти».*
- *«Да, 261р там все подробно. Просто именно вот эту инструкцию 261р ее надо, я не знаю, у технолога просить, чтобы кто-то сбрасывал потому что так найти ее в общем доступе невозможно».*

### **Анализ системы наставничества с позиции руководителей стажировок.**

#### **Назначение на роль руководителя стажировок**

Практически все наставники назначаются начальством, а личное желание работника при этом не учитывается, что влияет на удовлетворенность наставников от процесса стажировки.

- *«У нас не спрашивают на станции».*
- *«Нас просто назначают. Мы дежурные по станции. У нас просто назначает начальник, все. Нас не спрашивают».*
- *«У меня все тоже аналогичным образом. Пришла на смену и бригадир говорит: «У тебя стажер». Вот и все, и пошла учить».*



– *«Я наставником... Ну, это у нас в принципе, знаете, как постоянное такое. Еще у нас практически выбирают одних и тех же. То есть, например, кто там дольше проработал».*

– *«Сигналистом точно также, как и всем, просто дали стажера и все. Я несколько раз пробовал отказываться, это добровольно-принудительное дело».*

### **Проблемы, связанные с мотивацией руководителей стажировок**

Чаще всего, в роли наставников выступают одни и те же лица на протяжении многих лет. Для таких сотрудников основным мотивирующим фактором служит чувство долга и ответственности, а также вторичная выгода в виде новых знакомств и расширении рабочих связей.

– *«Ну, я не знаю, мне без разницы платили бы или нет. В любом случае, то, что я знаю, я дам своему ученику все все свои знания. Потому что потом, когда ученик сдаст экзамены, и его поставят к кому-то другому в пару, и все будут говорить на меня: «Ах-ты, плохо научила». Поэтому в моих интересах дать все, что у меня есть».*

– *«В принципе, да, если наставник проработал три года, а у меня стаж 25 лет, мне вот эта материальная мотивация, в принципе, не сильно важна. А которые 3-5 лет и потом они учат кого-то, и когда им еще за это материально платят денюжки, конечно, им это очень нравится. Что он научил человека и еще и получил за это, да, довольны люди».*

– *«Общение с человеком, знакомство с новыми людьми. Ну, и когда, конечно, не хватает штата на станции, людей не хватает, и тут зависит, пойдём мы в отпуск или нет. Бывает, что быстрее человека отстажировать, чтобы он сдал экзамены успешно, конечно, радуемся, когда с первого раза сдают, когда человек понимает и понимаешь ты, что он может работать самостоятельно. Что когда ты его отстажируешь, сдаст он экзамены, после стажировки он может сам работать. Это очень приятно. Понятно, что всегда с человеком держишь связь, когда он в смене, далеко из дома никуда не удаляешься, это сразу же оговаривается, что, если вдруг что-то, прийти на помощь».*

– *«Изменить в этой системе мы, конечно, больше ничего не сможем. Это должно быть руководство, к нам прислушиваться, когда мы что-то говорим, но, я не думаю, что оно к нам прислушивается. Какие мы пожелания даем, что видим людей, которые будут работать или не будут работать в должности дежурным по станции. Люди просто убивают время, стажировуют, но они не работают».*

– *«Я со своей стороны считаю, так, получается, дали тебе ученика, и ты себе, простите, геморрой заработал, вот, и все. И вот с этим учеником носишься, конечно, ты его научишь. Ну, и в общем-то, кому-то это надо, а кто-то, может быть, и посмеивается, и пальцем показывает. Скажет, ну вот и учи там».*

– *«Получается, что из-за стажера ты можешь налететь на премию, то есть еще и уйти в минус, а не в плюс. И зачем тогда такое наставничество?»*.

Существуют также и материальные способы стимуляции наставников. Однако, существующая система материального стимулирования сотрудниками воспринимается противоречиво. В большинстве случаев, наставники считают, что материальная стимуляция – «приятный бонус», нежели дополнительный заработок, которого стоит добиваться.

– *«Ну, да, конечно приятно. Там небольшая сумма, но все равно, это один раз платится. Как маленький бонус, да, можно сказать»*.

– *«Нет, ну, вот, например, сейчас у нас была премия годовая по баллам. Те, кто стажировал, у кого были стажеры, все получили премию. У меня просто в этом году два было стажера. И, конечно, чувствовалась зависть своих коллег, кто не получил и не стажировал»*.

При этом, многие наставники отмечают проблемы в бонусных выплатах, что негативно сказывается на их мотивации. Для устранения данных проблем следует информировать руководителей стажировок о том, куда необходимо обращаться в случае возникновения вопросов о получении выплат.

– *«И за все, сколько у меня было стажеров, мне всего один раз 3000 рублей доплатили и все. А остальные как-то боком прошли. Не оплачивали. - А почему, как-нибудь аргументировали? - Да нет, я не ходил, не разбирался. - А вы не ходили почему? - Ну, как бы, не такая уж и большая сумма, чтобы ходить там что-то за нее с кем-то спорить»*.

– *«Так, потому что заставляют, я уже, бывает, отказываюсь, потому что в чем проблема? Учишь, учишь, три месяца проучил... Девочку, вот, учила, три месяца проучила, все силы вложила, раз поехала не сдала, два поехала не сдала, еще плюс неприязнь у нашего руководства есть некоторая, что в декрет она уходила, и начинается... В итоге, она не сдала. Эту девочку перевели на станцию Громадская. Там, естественно, мне за нее не заплатили, потому что все это осталось – она не сдала. На Громадскую пришла готовая дежурная по станции. Наставнику дали, наставник отучил – просто сидел отдыхал. Ну, представьте, с внеклассной станции прийти на станцию 4 класса. Он получил и баллы по итогам года, получил за то, что он стажировал. И сейчас, порой, бывает, даже не хочется стажировать. Говорю, давайте мне составителя. Зачем вы мне даете выучить приемосдатчика, СТЦ. Я говорю, давайте мне составителя, составителя проще научить. «Нет, будешь ты учить». Вот, в этот раз все-так отбилась. Говорю, не буду все равно учить, дайте отдохнуть маленько. Просто обидно, понимаете, что вложишь все, все силы, и в итоге просто жалко себя, свои вот эти нервы... »*.

В целом, материальная стимуляция важна для наставников, но существующие выплаты не соответствуют их ожиданиям.

– *«Естественно, как бы там приходится обучать, наверное, побольше, чем молодым. Ну, также назначают, в принципе, никто не спрашивает. Насчет мотивации, у нас, вот, например, на станции самая маленькая зарплата. Самая маленькая. И поэтому у нас финансовая сторона, ну, важна. После того, как человек сдает экзамены с первого раза, мы получаем там какую-то сумму. Ну, можно сказать, я не знаю там полторы тысячи, если это что-то для кого-то значит. Я считаю, что в наше время это вообще ни о чем. А вот то, что там потом, по истечении года, мы получаем, сумму побольше. Ну, как-то очень много, получается, вот лично у меня было три таких случая. Я практиковала людей и они сдали с первого раза и отлично бы работали... Ну, у них, слава Богу, сложилось все очень хорошо, и они пошли дальше. Но в этом году этого не произошло. Все-таки ради зарплаты, и чего здесь лукавить, мне бы хотелось, конечно, денег».*

– *«В наше время, в любом случае, это, считается, денежное. И сдал человек, не сдал, человек же вложил в него, проводил с ним обучение, он вкладывал свой труд, а у нас: если не сдал экзамен у тебя подчиненный, значит, наставнику не оплачивается. Это тоже неправильно, я считаю. Не каждому же может наставник залезть в голову, чтобы сразу человек, с первого раза, который никогда не работал на железной дороге, пришел, для него весь объем этот усвоить, в любом случае, сразу не может. У нас все равно наставнику считают, что платить не надо. Я считаю, что это неправильно».*

Для увеличения мотивации работников к наставничеству, необходимо предпринять следующие меры:

1 – Рассмотреть возможность введения постоянной надбавки к заработной плате руководителям стажировок.

2 – Развивать методы нематериальной мотивации руководителей стажировок с элементами геймификации, предоставив им возможность выбора поощрений из нескольких вариантов. Например, за прохождение стажером экзамена с первого раза, наставнику начисляется 3 балла, которые он может потратить на приобретение абонеента в спортивный зал, или накопить 10 баллов на повышенную скидку в санаторий. Главным принципом, при разработке подобной системы, является создание такого метода поощрений, который будет только у наставников.

3 – Популяризировать роль наставника, с целью повышения ее престижности и признания. Например, транслировать информацию, указывающую на значимость наставничества в трудовой деятельности.

– *«Вот у нас есть наш ДК, ну, почему вот, например, человек, который отпрактиковал, например, трех и более человек, дайте ему сертификат годовой бесплатный, ну, почему нет? Пожалуйста, пусть человек, мало того, что он активно проявляет себя в работе, пусть занимается своим здоровьем».*

### **Сложности, возникающие при обучении стажеров**

Как правило, наставники неформально разделяют стажеров на «обучаемых» и «необучаемых». Критерием для этого деления служит скорость освоения знаний и навыков стажером, необходимых для профессии.

– *«Да нет. До этого говорили же, что все стажеры разные, один воспринимает быстро, другой воспринимает долго. Все. Только вот в этом сложность, бывает, возникает, больше ни в чем».*

– *«Ну, конкретно, в любом случае, это когда тебе дают наставника, ты с ним беседуешь, и ты понимаешь, можешь ты этому человеку что-то дать или нет, и уже руководителю говоришь, что «я смогу с этим человеком работать» или «не смогу», смогу я что-то ему объяснить или нет».*

– *«Некоторые вот легко обучаемые, схватывают прям на ходу, а некоторые... Вот у нас: я не стажировала, а стажировала в моей смене другая девочка, пришла к нам женщина уже в возрасте, ну вот она вообще никак, мы там ей всей сменой объясняли, помогали, потому что никак не воспринимала».*

– *«Ну, и тоже много зависит от ученика. Некоторые легко обучаемые, некоторые – очень тяжело. Ну, вот, бывает – не дано. Мы стараемся дать все возможное: по 10 раз разжевываем как можно больше информации».*

Таким образом, наставники склонны объяснять неуспехи стажеров их личными навыками и способностями. В данном случае, наблюдается потребность наставников в изучении различных подходов к обучению стажеров.

### **Проблемы в организации наставничества**

В процессе обсуждения организации стажировок, наставники, как и стажеры, отмечали в одних случаях – недостаток практических смен, в других – их избыток.

– *«В стажировку им все включают, план дают: они полностью все включили – ПТ, ДП, ИСИ. И изучить это надо за 8 смен. Через 8 смен они идут сдают. Это просто нереально, за 8 смен выучиться. Это просто в их голове начинается каламбур. Раньше нас учили вообще, я себя вот помню, нас вообще не так учили. А сейчас заставляют согласно инструкций всех учить. Они там учат, учат, в итоге, потом влево-вправо споткнулись и все, начинается у них».*

– *«Практики у них вообще мало. Тем более, кто приходит со стороны, как приемосдатчики, им очень тяжело. Они только начинают вникать, может, через полгода. Вот на нашей станции через полгода начинают нормально дежурные, если он пришел с простой должности, или просто с института».*

– «А сейчас придут на блок посты дежурные, как в том году мне дали два дежурных стажироваться, с тех.конторы. Ускоренные курсы, им надо было рассказать за 4 смены, что я могу людям рассказать за 4 смены? Если у них совсем работа другая – тех.контора. И дежурный по станции. Они пришли: нам надо вот это, нам сказали, вот это... В итоге, что? Они сколько не ездили в наши дцс, они не сдали экзамены».

Кроме того, наставники также отметили дополнительную нагрузку на стажеров, которая не приносит никакой пользы для их профессии.

– Да, да. Там загружают так, что некоторое даже им и не нужно. Ну, в процессе, конечно, когда они будут уже в процессе работать, это все постепенно... Вот, как я начинала, полтора месяца – уже готовый дежурный по станции была. И получается, что все вот это я знала: работу, эти все инструкции, ну, такое, нужное именно, что касается нестандартной ситуации, все это знали. Сейчас же на них столько там всего... То охрану они учат – в начале надо охрану выучить. Эту охрану учат, в итоге то охрану пока они учили 8 ЦЗ надо учить. 8 ЦЗ учат. И все вот это выучи... Ну, это просто мозг стажера не выдерживает это. И плюс же еще слушать то, что у нас как в работе, приходят же и начинается... Им очень тяжело, молодому поколению очень тяжело. Они поэтому у нас и не выдерживают. У нас, вот, 2-3 года и увольняются. Просто убежали. Там немножко другой план можно построить. Если это возможно, ну, навряд ли».

– «Ну, я бы, допустим, на охрану труда, практически... Ну, вот что, дежурному по станции надо по охране труда? Ну, да, охрана труда, конечно, там много очень важного. Но сделать немножко поменьше, спрашивать, ну, меньше времени уделять человеку, и чтобы он уделял. Чтобы более в работе, нестандартное, чтобы у них как от зубов отскакивали. Чтобы практики было больше. Чтобы вот, допустим, отучились они и больше практики дать, чтобы они руку хотя бы свою держали начеку, чтобы понимали, что надо делать».

Помимо этого, одним наставником была озвучена следующая проблема: в ситуации, когда стажер проваливает экзамен, его вновь отправляют на самоподготовку сроком в 2 недели, в результате чего стажер теряет время и забывает полученные на практике навыки.

– «Вот, смотрите, бывают такие ситуации, что человек не сдал экзамен. Ну, как обычно, вот пошел, как сказали уже, что с первого раза у нас никто не сдает, очень редко. И его отправляют на две недели готовиться, ну, вы сами понимаете, что за эти две недели человек, который отстажировался, обучился 6 смен, приходит опять, со второго или с третьего раза сдал экзамены, смотрит, как баран на новые ворота. Я считаю, что, если даже человек не сдал экзамены, его не надо отстранять от работы и отправлять готовиться. У нас политика такая, что это оплачивать не хотят. Я думаю, что это с этим связано. То есть в этом очень большая проблема».

– «Да, бс это точно, вот их отправляют, и они сидят две недели. Две недели не сдал, едешь обратно две недели – не сдал. Месяц потерял».

Другими наставниками были озвучены кейсы, в которых описывается излишняя подготовительная нагрузка для прохождения стажировки уже квалифицированными работниками, из-за чего теряется колоссальное количество рабочего времени.

– «Сейчас я стажировую начальника станции, своего же начальника станции. У него был перерыв в работе дежурным по станции, два года он не сидел за пультом. Он документацию, охрану труда знает. И, получается, что сейчас неделю он теряет. Ну, смотрите, зачем начальнику станции, который сам нас ознакомляет с охраной труда неделя? Потом ему дают 14 смен, ну, начальнику станции, мы этот вопрос уже поднимали, я с ним общалась. 14 смен начальнику станции, который сам знает станцию, он его сам составляет и подписывает, все инструкции он знает. Он нужен нам сейчас в работе, дежурный по станции, у нас открываются блок посты, в которых дежурных по станции не хватает. Кого-то, возможно, на этой или на той неделе от нас заберут. У нас не будет народу хватать. Есть человек у нас – учится, на сессию уедет в апреле месяце в институте. И 14 смен начальнику станции, зачем вот? Зачем 14 смен начальнику станции, который... Ладно, человек, который приходит с улицы. Вот сейчас придут люди, которые будут стажироваться на блок посты, им, мало будет 14 смен. Но начальнику станции, ну это просто, не знаю, конечно, куда смотрит наше руководство. Но так положено, 14 смен плюс потом экзамены. Тоже экзамены, возможно, сдаст-не сдаст, гарантии нет, что он сдаст с первого раза. А потом 16 смен под наблюдением. Ну, это сколько времени уходит. Так это не один месяц, вы понимаете, это же смены день-ночь, это же не месяц. День-ночь, два дня дома при хорошем графике, как при нормальном стабильном графике. Ну, сколько это займет месяцев? Не один месяц это займет. Ну для начальника станции, я считаю, что это лишнее. Только вот, буквально, с пультом, и то, он каждый день к нам заходит и видит этот пульт. Он нас контролирует, нашу работу, на нас пишет замечания. Ну, регламент переговоров, да, возможно, с машинистом поговорить, остальные инструкции он все знает, как начальник станции это все сдавал. Вот этот вопрос у меня, допустим, сейчас возник. И мы не можем его решить. 14 смен его стажировать и потом еще под наблюдением».

– «Так у нас зам. начальника станции был поездным диспетчером, стал потом дежурным по станции, перешел, у нас отработал 3 или 4 года дежурным по станции, перевели в заместители. Сейчас обратно пошел в дежурные, и также он будет учиться 4 месяца, это нормально, что ли?»

Таким образом, наставники подтверждают выводы стажеров о том, что необходимо рассмотреть возможность индивидуального назначения продолжительности стажировки.

### **Отношение руководителей стажировок к обучающим мероприятиям**

Обучающие мероприятия для наставников не носят системного характера. Лишь некоторых наставников направляли на обучение. При этом, наставники не ощущают недостатка навыков и знаний для обучения стажеров.

– *«Не надо нам, говорю, вводить эти курсы. А то вы сейчас нам напишите еще, эти курсы введут, мы еще будем на какие-то курсы ездить. Как бы, нам эти курсы не нужны, наставникам».*

Кроме того, не все проводимые мероприятия соответствовали ожиданиям работников.

– *«Два года назад были курсы наставников, и я ездил туда, на эти курсы наставников, они в ДК происходили. Ну, конечно, извиняюсь за выражение, но там какая-то была ересь, не относящаяся к работе. Я половину отсидел, а остальное... Пол зала, так сказать, удалась и на остальную половину занятий не осталась. Потому что там относящегося к работе вообще не было ничего».*

Таким образом, потребности наставников, в рамках проведения обучающих мероприятий, касаются изучения различных подходов к обучению стажеров и обмену опытом между самими наставниками.

– *«Все равно друг с другом сейчас в общении в любом случае люди делятся своими знаниями, что не получается, это же усваиваешь и где-то применяется в любой работе. Мы сейчас рассказали друг другу: у того такие проблемы, у этого – такие. Мы же, когда начинаем обучать, ты смотришь уже на ученика: с какой стороны к нему лучше подойти, как с ним провести обучение, какие знания лучше ему дать, в чем он будет лучше успевать, в чем он будет отставать, что ему можно подтянуть немножко».*

## **Выводы**

1. Стажеры единодушно оценили работу руководителей стажировок на отлично. Замечаний по поводу качества исполнения наставниками их обязательств выявлено не было.

2. Одной из проблем системы наставничества в Красноярской дирекции управления движением является недостаточная мотивация наставников. Чаще всего, в роли наставников выступают одни и те же работники на протяжении многих лет.

3. Назначение наставников производится «добровольно-принудительным» способом.

4. Изучение стажерами «теоретической части» производится неэффективно:

А) Огромный объем материалов не откладывается в памяти, что приводит к путанице и смешиванию информации из различных источников.

Б) Работники не имеют наглядного представления изучаемого материала.

В) Неделя на изучение теоретического материала, который при этом плохо запоминается, – слишком большой срок.

5. Основной материал, изучается работниками на практических занятиях.

6. Практическая подготовка распределена неравномерно: на одних должностях практических смен не хватает для успешного освоения профессии, на других же смен слишком много.

7. Необходимость в дополнительном времени на освоение практических основ зависит от нескольких составляющих:

А) Профессия, на которую обучается стажер.

Б) Предыдущее место работы стажера (связанно ли оно с ОАО «РЖД» и какую должность занимал стажер).

В) Наличие у стажера профильного железнодорожного образования.

8. «Индивидуальный план стажировки» оказывается неэффективен для стажирующегося: четкое следование по его пунктам не представляется возможным, и на практике скорее является формальным документом. Также в нем присутствуют темы, которые не дают пользы для освоения их профессии, и даже замедляют ее путем создания дополнительной нагрузки.

9. Основная сложность в прохождении экзамена заключается в отсутствии списка заранее представленных «билетов».

10. Для большинства руководителей стажировок, основным мотивирующим фактором является чувство долга и ответственности, а также вторичная выгода в виде новых знакомств и расширении рабочих связей.

11. Существующая система материального стимулирования сотрудниками воспринимается противоречиво. В большинстве случаев,



наставники считают, что материальная стимуляция – «приятный бонус», нежели дополнительный заработок, которого стоит добиваться.

12. Материальная стимуляция важна для руководителей стажировок, но существующие выплаты не соответствуют их ожиданиям.

13. Наставники склонны объяснять неуспехи стажеров их личными навыками и способностями.

14. Обучающие мероприятия для наставников не носят системного характера. Лишь некоторых наставников направляли на обучение. При этом, наставники не ощущают недостатка знаний для обучения стажеров.

15. Потребности наставников, в рамках проведения обучающих мероприятий, касаются изучения различных подходов к обучению стажеров и обмену опытом между самими наставниками.

Подводя итог проведенной практической части исследования, можно сделать следующий вывод. Умение эффективно и успешно обучать взрослых имеет все большее значение в непрерывном профессиональном образовании. Повышаются и требования к профессиональной компетентности в любой сфере деятельности.

В соответствии с полученными результатами была проанализирована научно-исследовательская литература об обучении взрослых. Согласно исследованиям, процесс развития и обучения специалистов всех уровней не может быть пассивным и статичным. Наоборот, должен быть активным, мобильным и креативным. Цель обучения взрослых – повышение и совершенствование профессионализма. На сегодняшний день успешность подобного обучения зависит от его важной роли в организационной стратегии.

Чтобы удовлетворить быстро растущие требования, связанные с технологическими изменениями и культурными особенностями разных поколений, разнообразные программы развития и обучения для взрослых становятся необходимыми.

При этом, образование взрослых выполняет две основные функции социализации: профессиональную и личностную.

Профессиональная функция предполагает усовершенствование навыков и знаний в области работы, что способствует профессиональному росту и улучшению работы взрослого. В то же время, личностная функция направлена на поддержание заинтересованности в обучении, развитии творческого потенциала и личностного роста, что позволяет лучше адаптироваться к социально-культурному окружению.

С учетом быстро изменяющихся социальных и экономических требований, образование взрослых становится важным средством для подготовки к оставшейся жизни и карьере, и позволяет повышать уровень участия в культурной и экономической жизни общества.

Образование взрослых имеет важную профессиональную и личностную функции. Первая заключается в обеспечении социальной адаптации взрослого на рабочем месте через освоение новых

профессиональных ролей и в развитии их профессиональной компетентности и мобильности. В свою очередь личностная функция дополняет и обогащает процесс социализации взрослого посредством включения их в общечеловеческие ценности, язык, культуру мышления, чувствования, деятельности и общения.

Благодаря этим функциям, возможно выделить специфику образования взрослых, отличающуюся от образования несовершеннолетних. Образование взрослых имеет целью поддержку их социализации в обществе и обеспечение социальной стабильности, в то время как цели образования несовершеннолетних заключаются в их обучении навыкам и знаниям, необходимым для преодоления школьных программ и подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Таким образом, профессиональная и личностная функции образования взрослых являются неотъемлемыми частями процесса их социализации и играют важную роль в их профессиональном росте и личностном развитии.

Процесс профессионального образования взрослых обучающихся предполагает самостоятельность и самоуправление обучаемых. В результате обучения накапливается значительный жизненный опыт, который может быть конструктивно использован для дальнейшего обучения и компетентного выполнения профессиональных задач.

Мотивация к обучению является ключевым фактором и определяется стремлением решить жизненно важные проблемы и достичь конкретных целей. Полученные знания, умения, навыки и качества стремительно применяются на практике.

Однако, учебная деятельность сильно зависит от временных, пространственных, профессиональных, бытовых и социальных условий. Отличительной чертой процесса профессионального образования взрослых является необходимость адаптации к различным изменяющимся условиям, а также способность к саморазвитию и самосовершенствованию [47].

Психологические исследования показывают, что возраст становится препятствием для усвоения новых знаний и навыков (взрослому это делать сложнее, чем в 17-20 лет). Особенно это заметно у взрослых людей, поскольку у них уже сформирована основная система знаний и они несколько медленнее воспринимают новую информацию. Тем не менее, психологи утверждают, что способность к обучению сохраняется на протяжении всей жизни, поэтому взрослые люди могут продолжать развивать свои умственные способности.

Поддержание постоянного интереса к умственной работе и образовательной деятельности является необходимым условием для сохранения высокого уровня психофизиологических функций. Так, систематическая тренировка ума помогает сохранять память, концентрацию внимания и скорость реакции, а это, в свою очередь,

способствует успешному разрешению жизненных кризисов в зрелом возрасте.

Образование и умственный труд становятся ключевыми факторами в поддержании психического здоровья человека на протяжении всей жизни. Кроме того, эти факторы являются важной составляющей в общей стратегии профилактики различных психических заболеваний, что говорит о необходимости вовремя начать заботиться об умственном здоровье уже на ранних этапах жизни.

Рассмотрение характеристик взрослого обучаемого является важной составляющей изучения процесса образования. Среди специфических личностных особенностей можно выделить три группы.

Первую группу составляют особенности, связанные с повышением компетентности. Взрослый обучаемый осуществляет самоанализ и самооценку своей образовательной профессиональной деятельности, тем самым регулируя свой собственный процесс обучения.

Вторую группу составляют характеристики личностного состояния взрослого обучаемого. Они включают в себя такие аспекты, как уровень мотивации, интересы, уверенность в своих возможностях и т. д.

Третью группу составляют барьеры восприятия образовательной деятельности, которые присутствуют у каждого человека и могут стать препятствием в процессе обучения. Эти барьеры могут проявляться в различных формах, например, в форме стереотипов мышления, психологических препятствий, негативных установок и др. Однако, умение осознавать и понимать подобные барьеры позволяет успешно их преодолевать.

Характеристика взрослого человека первой группы представляет собой определенный уровень квалификации и опыта в профессиональной сфере. Он обладает общими и профессиональными знаниями в одной или нескольких областях, применяет специфические приемы, умения и навыки.

Обладая как сложившимся, так и развивающимся профессиональным опытом работы, взрослый человек первой группы способен осуществлять самоанализ и самооценку своей образовательной и профессиональной деятельности. Он имеет свое профессиональное мнение и готов отстаивать свои позиции.

Сознательно развивая свою компетенцию, данный тип взрослого человека обладает усиленной ролью обобщения и постановки новых задач в структуре интеллекта.

В современном мире образование играет важнейшую роль в решении жизненных проблем человека. Он стремится быстро применить полученные знания в конкретных сферах или планирует, где их использовать. При этом, учитывает временные, социальные, профессиональные, бытовые факторы, которые могут повлиять на его учебную деятельность.

Человек ценит своё время, поэтому тратит его с умом, а его память изобретательна и соответствует актуальности и значимости информации. Он осознает, что старые навыки и знания могут устареть и стать неактуальными, поэтому стремится следовать новым требованиям, перестраивая свою профессиональную деятельность.

Однако человек не всегда относится рационально к самоанализу своей профессиональной и образовательной деятельности, что может сказаться на его успехах в карьере и личной жизни.

Следующая группа особенности взрослости включают в себя сложный комплекс физических, психологических и социальных изменений. Находясь на этапе зрелости, человек осознает себя как самостоятельную личность, способную к саморегуляции и самореализации. Он также обладает внутренней свободой и зрелостью в нравственных и социальных аспектах, что проявляется в ответственности за свои действия.

Эмоционально включенный в различные сферы жизни, взрослый человек обладает богатым опытом и широким кругом социальных ролей. Он проявляет компромиссность в принятии решений и умело выражает свои мысли словами, что связано с усилением вербализации.

Кроме того, физиологическая зрелость является неотъемлемой частью зрелости человека. Завершившийся процесс физического развития позволяет взрослому человеку ощущать себя уверенно в своем теле и находиться в гармонии с окружающей средой. Финансовая независимость также является немаловажным аспектом зрелости.

Взрослый человек проявляет нравственную, правовую и социальную ответственность, выраженную в ясности и интенсивности интересов, что позволяет ему находиться на позитивном пути саморазвития.

И, собственно, третья группа особенностей взрослого, это когда он со временем сталкивается с различными трудностями, связанными с образованием. Помимо проблем с трансформацией основных ценностей жизни в процессе обучения, взрослые часто не обладают достаточными умениями и навыками в учебе. Эти проблемы могут еще усугубляться сложностью отказа от устаревших знаний и установкой на то, что всё уже известно. Это может привести к барьерам предубеждений против нововведений и перемен.

Особая сложность возникает у взрослых, у которых уже установлен статус руководителя. Они испытывают трудности в роли ученика и, кроме того, могут столкнуться с внутренней неуверенностью при перестройке своей деятельности, особенно в условиях рынка. Они часто проводят самоанализ своей профессиональной и образовательной деятельности и могут испытывать необходимость повышения своей самооценки.

Таким образом, взрослые люди сталкиваются со сложностями, которые мешают им эффективно обучаться. Необходимо стремиться к преодолению этих затруднений, чтобы добиться максимальной эффективности в процессе обучения.

Специфика процесса обучения взрослых проявляется в ряде характеристик, свидетельствующих о том, что взрослая личность активно участвует в формировании образовательной ситуации. Он осознанно выбирает области знаний, необходимые для собственной самореализации. Именно такой подход приводит к качественным изменениям и раскрытию интеллектуального потенциала и эмоционально-волевой сферы. Очень важно, что такой открытый и ответственный подход позволяет человеку пересмотреть свою позицию в жизни и взгляд на окружающий мир.

Важно отметить, что для положительного эффекта необходимо активное развитие взрослой личности. Самоопределение нужно сочетать с достижением новых знаний и умений. Пассивная адаптация к условиям жизни лишь сокращает возможности образовательного процесса. Лишь при таком индивидуальном походе к освоению новых знаний, возможности обучения взрослых будут наиболее эффективными.

Различные условия играют важную роль в повышении дидактического потенциала образования. В первую очередь, следует отметить возрастающую роль мотивации учения. В современном обществе образование становится необходимым условием для успешной жизнедеятельности.

Образование также является сферой социальной жизни. В данном контексте оно не должно рассматриваться только как систематическое обучение, что является его старым смыслом. Новый смысл заключается в том, что образование выходит за пределы обычных учебных заведений и становится доступным в любой точке общественной жизни. Теперь любое место может стать местом для получения образования, будь то место встреч, рабочее место, общественное здание или библиотека.

Однако взрослый становится «обучающимся» не всегда и не постоянно. В определенные моменты жизни наступает необходимость обучения.

Некоторые аспекты образования взрослых не могут быть проигнорированы. Важным является индивидуализация, нацеленная на удовлетворение потребностей каждого учащегося и его индивидуальных интересов и способностей. Этот аспект играет важнейшую роль в образовательном процессе для взрослых, так как у каждого из них есть уникальный набор знаний и умений, которые должны быть учтены при обучении.

При организации процесса обучения взрослых необходимо учитывать специфическую позицию данной категории обучающихся. Взрослые являются творцами своей образовательной деятельности и определяют и содержание и организацию процесса обучения. Отсюда следует, что осуществление образовательного процесса опирается на принципиально иные подходы.

Вариативность образования взрослых, предоставление опережающих характера программ дополнительного образования и соответствие содержания образовательных программ требованиям новых технологий - основные принципы построения процесса обучения взрослых.

Для обеспечения индивидуализации обучения и оперативной переориентации в профессиональной деятельности необходимы гибкие образовательные программы. При этом необходимо учитывать внедрение информационных технологий и постепенное формирование единого информационно-образовательного пространства в отрасли.

Следующим важным аспектом является разработка и внедрение специальных тренингов или алгоритмов работы с целями, задачами и прогнозами компетентных решений, а также применение ситуативного обучения для развития профессиональных навыков слушателей.

Кроме того, необходимо включение в образовательные программы специальных блоков социально-психологических знаний для адаптации взрослых к современным социальным явлениям. Все эти подходы помогут эффективно организовать процесс обучения взрослых и обеспечить достижение поставленных целей [51].

В образовательном сообществе употребляется термин «личный учебный стиль», который описывает, каким образом человек может эффективно осваивать знания и навыки. Существует несколько разных стилей обучения – визуальный, аудиальный, кинестетический, и преподаватель должен учитывать их при работе с учащимися. Таким образом, для каждого отдельного стиля необходимо выбирать соответствующий метод обучения, соблюдая потребности каждого обучающегося. Игнорирование различий между стилями может испортить даже самые хорошие установки взрослого обучающегося, делая процесс обучения скучным и неинтересным. Чтобы работать эффективно, специалист должен начать с определения своего личного стиля обучения, что является важной частью его образования.

Взрослое обучение предполагает использование различных стратегий, которые определяют выбор методических приемов для эффективного обучения. Л.Н. Лесохиной и Т.В. Шадринной выделены основные стратегии обучения взрослых.

Информационная стратегия основана на образовательной трансляции, которая заключается в передаче фактов, знаний и сведений. В этом случае преобладает монологическая форма обучения, однако это не исключает использование других методов.

Проблемная стратегия ориентирована на обмен мнениями, обсуждение, дискуссию и может использовать как монологические, так и диалогические методы.

Социально-ролевая стратегия включает все возможные методы и предпочитает использование игровых методов. Каждая стратегия имеет

свои особенности и может быть эффективно использована в зависимости от целей и задач обучения.

В свете стратегии, ориентированной на информационность, первоочередная задача заключается в том, чтобы предоставить определенное количество знаний и обеспечить их структурирование в систему, осознанность и закрепление в ключевых понятиях. Если ориентация на уровень проблемности представляется приоритетной, то целью обучения выступает решение актуальных для слушателей жизненных проблем, при условии, что совместно с другими неоднозначными вопросами.

Важным компонентом является социально-ролевое обучение, которое направлено на подготовку к изменениям в жизненном пути, обеспечивая лучшую перспективу для участников и тем самым «введение в роль» заранее. В этом процессе ролевого взаимодействия игра, представляющая собой активный процесс конструирования и реализации воображаемых и реальных ситуаций, требующих адаптации, является необходимым элементом.

Взрослое образование - это сложный процесс, определяющий будущее каждого индивида. Так, Л.Н. Лесохина и Т.В. Шадрина подчеркивают, что успех взрослого образования зависит от качественного взаимодействия между педагогом и аудиторией. На основе проведенных исследований, авторы выделяют два главных рода методов образования, которые соответствуют разнообразным способам общения.

Первый род методов - ориентирующие методы. Они включают в себя такие виды, как беседа, диспут, совет, консультация, «исповедь», рассказ о себе. Эти методы позволяют педагогу настроиться на нужный лад, выявить индивидуально-психологические особенности каждого студента и наладить с ним эффективную коммуникацию.

Второй род методов - стимулирующие методы. Они включают в себя такую деятельность, как вечера и конкурсы, кружковую работу и выставки, помощь, участие, настрой общественного мнения, взаимовыручку и взаимопомощь. Эти методы позволяют создать оптимальную обстановку для обучения, что в свою очередь побуждает студента к активному участию в образовательном процессе.

Таким образом, взрослое образование будет эффективным, если педагог сможет выбрать подходящий метод взаимодействия, который наилучшим образом подойдет для каждого студента и обеспечит оптимальные условия для развития и достижения поставленных целей.

В современном обществе взрослые люди встают перед необходимостью обучения на протяжении всей жизни. Изучение взрослых имеет важное значение не только для самих взрослых, но и для развития общества в целом. Следует отметить, что методы обучения должны включать в себя социальное и культурное окружение, где человек

находится. Кроме того, механизмы преобразования ситуации в обучении имеют близкую связь с методами и содержанием обучения [90].

Изучение взрослых представляет собой один из важных аспектов социальной ситуации в любом обществе. В современный период актуальные потребности общества и человека отражаются в методах и содержании обучения взрослых. Способ обучения взрослых необходимо рассматривать в контексте социальных ценностей и традиций, а также в условиях быстро изменяющихся социальных, экономических и культурных требований.

Также следует отметить, что преобразование социальной ситуации в обучении взрослых характеризуется необходимостью адаптироваться к методам и содержанию обучения. Мы убеждены, что содержание обучения должно быть адаптировано к потребностям взрослых. Это позволит достичь глубокого понимания проблем и определить стратегии для их решения. Кроме того, в обучении взрослых необходимо применять разнообразные методы обучения, такие как: лекции, семинары, тренинги, круглые столы и т.д.

Таким образом, способы обучения взрослых должны быть разработаны, учитывая социальные изменения и потребности общества. В этой связи, методы и содержание обучения взрослых должны отражать возросшие социальные, экономические и культурные требования и быть частью процесса социального развития в целом.

В процессе профессионального образования взрослых применение методик, которые позволяют рассматривать исследовательскую деятельность как ключевой элемент, существенно повышает эффективность обучения. Это особенно характерно для малых групп, где взрослые, работая вместе с другими, вырабатывают собственные решения. Модульное построение процесса обучения, использование разнообразных игровых методов, также являются эффективными инструментами, благодаря которым взрослые обучающиеся могут успешно справляться с заданиями.

В силу жизненного опыта и накопленных знаний, которыми обладают взрослые, профессиональное образование для них является важным этапом их развития. Однако, с одной стороны, они способны глубоко осмыслить изучаемые проблемы, благодаря своему жизненному опыту, а с другой стороны – могут столкнуться с эмпирическими и стереотипными представлениями, которые могут препятствовать усвоению новой информации. Чтобы преодолеть эти препятствия в процессе обучения взрослых, необходимо применять инновационные методы, которые помогут им освоить новые знания и навыки, а также преодолеть имеющиеся стереотипы и предубеждения.

При проведении научно-исследовательских работ по организации образования взрослых были выявлены специфические особенности данного процесса. Для эффективного обучения взрослых рекомендуется использовать такие методы и приемы, как метод экспериментирования, мобильность организаторов курсов, интеграция общекультурного



и профессионального направлений содержания обучения, тренинги, практические занятия, деловые игры, решение ситуативных задач. Каждое занятие должно содержать элементы новизны информации, которые включаются лектором. Эти методы и приемы обучения обеспечивают вариативность содержания обучения и способствуют успешному обучению взрослых [71].

В процессе своего жизненного пути взрослый человек приобретает значительный опыт, который является ценным источником для саморазвития и для обучения других людей. Именно грамотное использование этого опыта может стать залогом успешного обучения.

В связи с этим важными формами занятий становятся такие, которые основываются на опыте обучающихся, например, лабораторные эксперименты, дискуссии, анализ и решение реальных задач, игровые упражнения и прочее. Возможность применить свой накопленный опыт, а также увидеть, как он помогает другим, способствует более глубокому пониманию материала и развитию навыков общения.

Исторически так сложилось, что опыт является основой научных исследований и новых открытий. Взрослый человек как член научного сообщества, имеет возможность осуществлять новые исследования и открытия, используя свой личный опыт и знания других людей. В этом случае наблюдательность и способность извлекать закономерности из опыта играют решающую роль в достижении успеха.

Готовность человека к обучению зависит от внешних факторов, таких как давление со стороны общества, угрозы последствий в случае отказа от обучения и другие подобные обстоятельства. В связи с этим, для обучающегося становится целью создание мотивации и постановка конкретных целей обучения, которые смогут заинтересовать студента.

Учебные программы должны быть созданы с учетом возможного применения знаний в жизни, а их последовательность и время изучения должны зависеть не только от системных принципов, но и от готовности студентов к дальнейшей учебе. Таким образом, организация процесса обучения должна базироваться на индивидуализации, и основой этого процесса должна быть индивидуальная программа обучения, опирающаяся на индивидуальные потребности и цели каждого обучающегося.

В образовательном процессе взрослого обучающегося основным заданием является приобретение конкретных знаний, умений, навыков и качеств, необходимых для решения жизненно важных задач. Однако процесс обучения не может реализоваться без участия обучающего и его активной помощи в отборе необходимых знаний, умений, навыков и качеств.

С точки зрения методологии, обучение может осуществляться междисциплинарными модулями или блоками. Этапы обучения при этом настраиваются на взаимодействие обучающего и обучаемого, что является основой для обеспечения эффективности процесса обучения. Вместе с тем,

при отсутствии взаимодействия обучающихся и обучающихся, процесс обучения теряет свою ценность.

Организация совместной деятельности между обучающимся и обучающимся играет важную роль в обучении, именно эта форма деятельности создает условия для активной работы обучающегося и его мотивации. Активное участие обучающегося в этой деятельности позволяет достичь высокой мотивации и, соответственно, высокой эффективности процесса обучения.

1. Свое понимание эффективных методов обучения взрослых предлагает Т.А. Василькова. Она считает, что методы обучения взрослых должны быть направлены на всемерную активизацию познавательной деятельности обучающихся, стимулирование учебного труда на основе индивидуального подхода к каждому с опорой на его жизненный и профессиональный опыт [15].

2. Т.Н. Ломтева в своем монографическом исследовании приводит опыт андрагогов ноттингемской группы. Так, при андрагогическом подходе к обучению взрослых, по мнению английских ученых, возможны различные методы обучения. Они выделяют такие группы методов, как:

— экспозиционные методы обучения, когда содержание обучения организуется и представляется (экспонируется) обучающемуся посторонним источником (преподавателем, лектором, учебником, фильмом и др.);

— управленческие методы обучения, когда лидеры (ведущие дискуссий, руководители игр, авторы учебных программ) организуют и направляют учебный процесс таким образом, чтобы обучающиеся достигли определенных заранее целей;

— поисковые методы обучения, когда содержание обучения не определено целиком и полностью заранее, поскольку учебный процесс включает в себя как постановку вопросов и определение проблем, так и поиск их решения. В этом случае обучающиеся отбирают и организуют информацию, содержание обучения и привлекают необходимый опыт с целью изучить проблемы и найти их решение. Как результат поиска возникают новые вопросы и проблемы.

Главная цель данного метода обучения – вовлечение обучающихся в мыслительную деятельность. В этом случае восприятие содержания обучения или информации происходит попутно в процессе «мышление – изучение проблем – решение проблем» [38].

С.И. Змеев в своем пособии рассматривает вопросы обучения на этапе планирования. Его интересует выбор видов, источников, средств и форм обучения, а также методов, которые необходимо использовать для достижения целей и задач обучения, связанных с различными содержательными блоками (модулями). В соответствии с мнением ученого, выбранные методы должны быть адекватными для достижения конкретных целей обучения и учитывать особенности обучающихся, включая

психофизиологические характеристики, жизненный опыт, когнитивные и учебные стили. Важно выбрать методы, которые будут соответствовать содержанию обучения и помогут достичь заданных результатов. Обучение должно быть разнообразным, гибким и адаптивным для охвата различных видов обучающихся и предоставления им подходящих методов обучения. В результате, выбор наиболее подходящих методов обучения вызовет повышенный интерес и мотивацию у обучающихся, что повлияет на более успешные результаты обучения [23, с.46].

При обучении взрослых участников, выбор методов не имеет конкретной формы, поскольку это зависит от множества факторов. С.И. Змеев описывает некоторые методы обучения, которые получили широкое распространение, оставляя на усмотрение каждого выбор конкретных методов обучения.

Проблемный метод обучения предусматривает организацию поисково-исследовательской деятельности учащихся, направленной на решение проблемных задач. Этот метод нацелен на обучение участников решению практических проблем, что стимулирует их мышление и взаимодействие в процессе обучения.

Метод программированного обучения ориентирован на осуществление обучения как процесса, который строго подчинен алгоритму освоения небольших доз учебного материала с запрограммированным результатом. Участники должны пройти серию тестов и заданий, чтобы пройти к следующему уровню обучения.

Интерактивный метод обучения предполагает использование телевидения или компьютерных сетей, обеспечивающих общение между участниками дистанционно. Этот метод предоставляет возможность участникам обмениваться знаниями и опытом друг с другом, что в свою очередь содействует росту и развитию всех участников.

Выбор метода обучения должен основываться на цели обучения, потребностях участников и возможностях, которые могут быть предоставлены. Комбинирование различных методов обучения может обеспечить эффективный результат в обучении взрослых учеников.

Зрелые люди проявляют активный интерес к процессу обучения и требуют различных стимулов для эффективного усвоения материала. Интерес к обучению сохраняется только в том случае, если учебная активность предоставляет разнообразие и интеллектуальную стимуляцию. Для достижения этих целей необходимо смещать фокус внимания попеременно на различные сферы, использовать различные учебные техники и виды активности.

В образовательном процессе взрослых можно использовать теорию айсберга, в которой вершиной являются действия, а необходимым и важным элементом являются убеждения и намерения специалиста, которые невидимы, но лежат в основе действий. Эффективное обучение

взрослых достигается при согласованности действий, убеждений и намерений специалиста, что увеличивает шансы на успех в обучении.

Важно подчеркнуть, что взрослые являются более специфической аудиторией, поэтому необходимо учитывать их индивидуальные потребности и особенности. Чтобы завладеть вниманием взрослого ученика, необходимо создавать обстановку привлекательной для него и предоставлять ему возможность выбора и вместе с тем контролировать качество усвоения материала. Все перечисленное является важными компонентами в обучении взрослых и способствует увеличению эффективности обучения.

В современном обществе профессиональное образование взрослых представляет собой важный этап жизненного пути, являясь стадийным, целостным и пожизненным процессом. В начале этого пути, образование выступает как средство решения различных жизненных проблем в активной созидательной деятельности. Однако по мере зрелости и самостоятельности взрослого, образование привлекает своей возможностью актуализации, реализации, рефлексии и оценки.

Действительно непрерывным становится образование лишь тогда, когда взрослый испытывает внешнюю проблему, которая перерастает во внутреннюю потребность в постоянном обновлении своих знаний и ценностных представлений. В этом случае, образование становится своего рода инструментом, позволяющим взрослому адаптироваться к быстро меняющемуся миру и выживать в нем.

Важным аспектом профессионального образования взрослых является его аналитический характер. Обучение должно проводиться на основе анализа существующих проблем, их возможных решений и последствий. Такой подход позволяет взрослому приобретать не только знания, но и навыки самостоятельного мышления и принятия решений.

Следует отметить, что профессиональное образование взрослых должно быть гибким и адаптивным к изменяющимся потребностям рынка труда. Непрерывная экономическая трансформация и быстрое развитие технологий требуют от взрослых постоянного обновления своих компетенций. В этой связи, образовательные программы должны быть ориентированы на конкретные профессиональные направления и позволять быстро адаптироваться к новым требованиям рынка труда.

Таким образом, профессиональное образование взрослых представляет собой важный этап жизненного пути, который позволяет адаптироваться к быстро меняющейся реальности и обеспечить успешную карьеру. Однако, для достижения успеха, необходим подход, основанный на анализе проблем и непрерывном обновлении знаний и навыков.

Исходя из вышеизложенного, одной из главных задач преподавателя является поощрение, поддержка и помощь обучающимся в процессе определения параметров обучения и поиске необходимой информации. При этом ключевая роль преподавателя заключается в формировании

умения самостоятельного определения параметров обучения и поиска знаний, умений, навыков и качеств у обучающихся.

Взрослые обучающиеся играют важную роль в процессе профессионального обучения, являясь не только участниками учебной деятельности, но и соавторами индивидуальных программ обучения. В данном процессе они выполняют функции по диагностике, планированию, реализации, оцениванию и коррекции процесса обучения, реализуя свои индивидуальные программы обучения. Предоставление возможности обучающимся определять собственные параметры обучения и формировать свои индивидуальные образовательные программы вносит значительный вклад в развитие личностных качеств обучающихся и повышение качества образования в целом.

Таблица 1 - Педагогическая и андрогогическая модели обучения

	Педагогическая модель	Андрогогическая модель
Доминирующее положение	занимает обучающий, обучающийся пассивен. Цели, средства, содержание, формы и методы определяет обучающий, обучаемый не может влиять на планирование и оценивание процесса обучения.	занимает обучающийся, обучающийся активен. Поиск информации обучающийся проводит самостоятельно, обучающий оказывает помощь в определении параметров обучения.
Значение опыта обучаемого	незначительно, доминирует опыт преподавателя.	опыт обучаемого используется в качестве источника обучения.
Основные технологии обучения	лекции, рекомендованное чтение, телевидение.	лабораторные эксперименты, дискуссии, решение конкретных задач, деловые игры.
Готовность обучаемого к обучению	определяется внешними причинами: принуждением, давлением общества.	определяется потребностью в изучении чего-либо для решения конкретных проблем.
Мотивация	обучающий создает искусственную мотивацию для обучаемого.	обучающийся сам формирует мотивацию.
Программы обучения	выстроены по единому стандарту, курс обучения строится по разделам учебных дисциплин.	выстроены на основе их возможного применения в жизни, курс обучения строится по междисциплинарным модулям (блокам).
Ориентация	на приобретение знаний впрок.	применение полученных знаний обучаемым сразу же.
Цель обучаемого	заучивание как можно большего количества ЗУН	приобретение конкретных ЗУН, которые необходимы для решения проблемы.

## 2.2. Разработка и апробация тренинга

В декабре 2021 г. был подписан основной документ, устанавливающий единый порядок организации профессионального

наставничества в ОАО «РЖД» – распоряжением ОАО «РЖД» от 28 декабря 2021 г. № 3023/р утвержден Временный порядок организации профессионального наставничества в ОАО «РЖД». Этот документ определил приоритеты работы Центральной дирекции тяги и ее структурных подразделений в рамках «Года наставничества» на 2022 г. Разработана соответствующая специальная программа, включающая более 30 мероприятий по этому направлению, которая сегодня успешно реализуется. В том числе руководителями HR -блока Красноярской железной дороги был сформирован заказ Красноярской дирекции тяги на разработку тренинга для наставников.

В рамках выполнения программы составлен перечень основных должностей, в отношении которых необходимо профессиональное наставничество. Это работники, вновь назначенные на должность машиниста-инструктора локомотивных бригад, кандидаты на должности дежурного локомотивного депо, как основного, так и оборотного, а также кандидаты в дежурные пункта подмены локомотивных бригад. Кроме того, в перечень включены сотрудники, назначенные на должность нарядчика локомотивных бригад или те, кого планируется перевести на эту должность. Наставники назначаются вновь принятым помощникам и назначенным машинистам.

Другой важной частью общей объемной работы стал подбор наставников. С этой целью был разработан «Портрет наставника», отразивший требования к опыту и результативности работы, профессиональным знаниям и навыкам, уровню развития компетенций кандидатов. В соответствии с этим в эксплуатационных локомотивных депо были сформированы реестры наставников. Сегодня эти функции выполняет 91 работник. В том числе 19 машинистов-инструкторов, 13 дежурных по депо, 10 нарядчиков локомотивных бригад и 49 машинистов локомотивов.

По итогам работы за полугодие благодарностью начальника Красноярской дирекции тяги награждены десять наставников. В их числе машинист-инструктор локомотивного депо Абакан П. А. Смолин. Один из лучших наставников Красноярской дирекции тяги считает, что главные качества для профессии машиниста – уверенность, сосредоточенность и техническая подкованность. А чтобы стать наставником, к этим качествам следует добавить способность обучать других и авторитет в коллективе. Поэтому для создания эффективной системы наставничества так важна серьезная организационная работа на уровне дирекции.

Еще один необходимый этап организации профессионального наставничества – это оценка корпоративных компетенций. Такую оценку уже прошли 100 % наставников во всех депо на полигоне Красноярской железной дороги. Помимо этого созданы альтернативные возможности для обучения, организованы и проведены вебинары по актуальным темам.

Так, в мае был проведен вебинар, посвященный порядку организации работы наставника, который готовит помощника к работе в качестве машиниста локомотива.

По результатам анализа инструментов развития компетенций, сделан вывод, что тренинговый формат обучения показывает высокую эффективность. Тренинг – распространенный метод обучения в различных областях, включая бизнес-среду, однако на сегодняшний день не существует одного единственного понятия, которое отражало бы его сущность. Другими словами, данным термином называют многие формы группового и индивидуального взаимодействия, а также способы и средства работы с людьми. Основная потребность в тренинге возникает из-за необходимости изменений, то есть это один из способов воздействия на участников процесса для получения преднамеренных трансформаций.

Как уже было упомянуто ранее, Корпоративный университет РЖД делает возможным онлайн обучение, на Сервисном портале действует Система дистанционного обучения (СДО). Однако очевидно, что наиболее эффективны смешанные формы работы с молодыми сотрудниками – как дистанционное, так личное взаимодействие. Такая форма в рамках корпоративного обучения обеспечивает не только усвоение необходимых знаний и умений, но и последующую выработку конкретных инструментов для реализации какого-либо вида деятельности.

Тренинг для наставников является методологией, используемой для формирования устойчивых навыков взаимодействия между молодыми специалистами и их опытными коллегами. В рамках данного тренинга участники обучения получают необходимые формы и инструменты для развития своих профессиональных компетенций, которые позволяют им перейти на новый уровень саморазвития. В результате приобретенные умения трансформируются в конкретные модели поведения, которые могут быть легко применены в профессиональной практике.

Одной из ключевых задач тренинга является повышение эффективности обучения в процессе адаптации. Для этого в рамках тренинга используются различные приемы, которые позволяют наставникам освоить техники взаимодействия со стажерами и получить навыки эффективного обучения. Важно отметить, что приобретенные навыки должны быть трансформированы в инструмент для выполнения функции наставничества и использованы в профессиональной деятельности.

Тренинг для наставников имеет психолого-педагогические эффекты, которые проявляются в формировании устойчивого поведения у опытных квалифицированных сотрудников. Данный подход позволяет развить их профессиональную компетентность и эффективно выстраивать отношения со стажерами. В итоге, тренинг является методом, способствующим формированию осознанной компетентности наставников и улучшению качества профессионального обучения в организации.

Тренинг является комплексным процессом, включающим в себя три основных компонента: введение, основную часть и заключение. Каждая из частей определяется на основе целей и задач, которые ставятся перед участниками тренинга. Программа обучения содержит логично сформированные модули, которые соответствуют поставленным целям и задачам. В данном случае рассматриваются модули, такие как: «Наставник в ОАО «РЖД», «Установление контакта с новичком», «Инструменты наставника» и «Обратная связь от наставника».

Весь тренинг основан на использовании различных методов, которые зачастую требуют от участников активного участия. Среди методов обучения можно выделить такие, как: психогимнастические упражнения, групповая дискуссия, мозговой штурм, ролевая игра и мини-лекции. Каждый из них способствует расширению кругозора участников, а также помогает приобрести новые знания и навыки.

Продолжительность тренинга составляет 8 часов в очном формате, с полным отрывом от производства. Такой подход позволяет участникам полностью погрузиться в обучение и сосредоточиться на усвоении материала. Различные методы обучения, а также продуманная последовательность модулей позволяют добиться максимального эффекта от прохождения тренинга.

Рассматриваются варианты дополнения оффлайн тренинга онлайн-модулями, интерактивами, повышающими вовлеченность стажеров в процесс получения знаний. Учитывая, что молодые специалисты, приходящие сейчас в ОАО РЖД- это уже поколение Z, это те люди, которые воспринимают новые знания например посредством геймификации. То есть мы должны смотреть шире – что смотрят в интернете, чем живут, чем дышат. По сути дела это то же наставничество, только в новом формате – кто является лидером мнений, к кому идут за советом.

В наше время формирование поколения Z происходит в условиях активной цифровизации. Она объединяет онлайн и офлайн-среду, однако это не единственная особенность этого уникального пространства. Новый род взаимосвязи человека и цифровой реальности породил новые ценности, без которых картина мира просто немыслима. Процессы обучения, коммуникации, взросления и самопознания представителей поколения Z происходят посредством взаимодействия с гаджетами. Однако, следует осознавать, что это не только следствие появления новых технологий, но и результат меняющегося опыта человечества. Появление нового уникального пространства стало новым местом бытования всех людей, особенно молодых поколений. Виртуализация, информатизация и гаджетизация стали ценностными ориентирами, которые отражают изменения в опыте человеческого бытия и становятся привычными во всем мире.

Цифровая среда характеризуется многогранностью связей и неоднозначностью отношений: с одной стороны, цифровая среда дает практически неограниченные возможности, о которых всего 30 лет назад



и мечтать было сложно; с другой стороны, она несет очень серьезные риски и угрозы. Из последних вариантов использования цифровых технологий: интеллектуальный VR/AR симулятор для организации учений Дирекции аварийно-восстановительных средств по ликвидации последствий транспортных происшествий и чрезвычайных ситуаций, ликвидации происшествий при перевозке опасных грузов. Обучаемые (аварийно-полевая команда) должны оценить ситуацию на местности, отметить все выявленные неисправности, заполнить таблицу перечня необходимых работ из выпадающего списка перечня работ для сетевого плана-графика. Специализированное оборудование виртуальной реальности с возможностью подключения к рабочим местам участников проведения учений, включает базы данных: а) база 3D моделей локаций железнодорожных станций и перегонов с окружающей природой, звуками, с изменяемыми временами года, суток и погодными условиями (не менее 3 станций и 5 перегонов, 20 объектов зданий и железнодорожных сооружений, 4 времени года. Сменяемость дня и ночи, воздействие погодных условий (дождь, снег, ветер). Все модели должны быть различного типа, максимально реалистичными); б) база 3D моделей искусственных сооружений, особенностей рельефа местности, конструкций контактной сети и линии электропередач (не менее 4 объектов искусственных сооружений различного типа, 10 моделей рельефа местности, окружающей растительности и грунта, 3 модели контактной сети (постоянный и переменный ток, неэлектрифицированные участки пути)); в) база 3D моделей самоходного и несамоходного ПС с возможностью отображения неисправностей тележек, кузовов, автосцепных устройств (не менее 4 моделей локомотивов и тепловозов различного типа, 10 моделей грузовых вагонов различного типа, 3 моделей пассажирских вагонов различного типа, 6 моделей тележек грузовых и пассажирских вагонов); г) база 3D моделей единиц крановой, тяговой, гидравлической техники и накаточного оборудования, эвакуационных тележек (крановая и бульдозерная техника, домкраты, накаточные башмаки и эвакуационные тележки); д) база актуальной организационно-распорядительной документации компании ОАО «РЖД» и справочной информации по ведению АBR

Запустив программу и надев шлем виртуальной реальности, пользователь должен полностью погружаться в трехмерный, реалистичный мир, в котором воссозданы фрагменты станции или перегона с путями, стрелками, ПС, электрооборудованием, светофорами в соответствии с локацией и железнодорожной инфраструктурой.

С помощью беспроводных контроллеров, которые обучаемый держит в руках, он может взаимодействовать различным образом с виртуальным миром, переходя из одной локации в другую.

Говоря об участниках тренинга по обучению наставников, то участниками становятся наставники, показавшие себя разносторонне

развитыми, активными сотрудниками, заинтересованными в получении специальных психопедагогических навыков, которые помогут наставнику стать носителем идеологии и культуры наставничества на предприятиях Красноярской железной дороги.

Участие в программе позволит добиться серьезных изменений в положении на карьерной лестнице, что является одной и составляющих системы нематериальной мотивации перспективных кадров.

Разработанная программы обучения наставников имеет несколько целей. Одна из них – формирование единого понимания института наставничества в корпорации и его роли в улучшении эффективности рабочих процессов. В рамках программы наставники будут обогащены навыками установления доверительных отношений со стажерами, а также методами постановки задач для них. В качестве дополнительной цели этой программы участники будут получать знания о модели обучения взрослых людей и учиться использовать соответствующие инструменты на практике.

Основной задачей обучения наставников является их подготовка к проведению эффективной обратной связи со стажерами во время и после прохождения обучения. В результате, программа будет успешно укреплять ресурсы ОАО «РЖД» через создание сильного института наставничества и повышение уровня профессионализма стажеров в организации.



Рисунок 14 – Планируемые результаты обучения

Для реализации проекта была разработана дорожная карта проекта, которая наглядно демонстрирует этапы и сроки реализации.



Рисунок 15- Дорожная карта проекта

Апробация тренинга включает в себя оценку эффективности курса и удовлетворенности участников. Для этого проводятся следующие мероприятия:

1. Оценка знаний: после прохождения тренинга участники проходят тестирование, чтобы узнать, насколько хорошо они усвоили материал;
2. Оценка практической применимости: участники выполняют задания и проекты, которые помогают им понимать, как применять полученные знания на практике;
3. Оценка удовлетворенности: после окончания тренинга участникам предоставляется qr-code для заполнения опросника (формы обратной связи), чтобы они могли оценить качество курса, его содержание, организацию и преподавателей;
4. Обратная связь: организаторы тренинга собирают обратную связь от участников, чтобы узнать, что им понравилось в курсе и что можно улучшить;
5. Анализ результатов: на основе полученных обратной связи и результатов оценки знаний и практической применимости проводится анализ эффективности курса и выявляются области, которые нуждаются в улучшении.

Таким образом, апробация курса повышения квалификации позволяет оценить эффективность курса и удовлетворенность участников, что позволяет улучшить его содержание и организацию для будущих участников.

После проведения тренинга для наставников Красноярской дирекции тяги проводился опрос среди участников курса. В исследовании приняло участие 6 человек (рисунок 11). На вопрос «Как вы оцениваете курс в целом?», 50 % оценили курс на «4», 50 % оценили курс на «5». На вопрос

«Что вы ожидали увидеть в курсе (а этого там не было)?» 66 % участников курса выразили положительное мнение о большой информативной наполненности курса, а 34 % предложили свои корректировки по доработки курса. Участники предложили проведение очных встреч в рамках курса повышения квалификации. На вопрос «Как бы вы оценили качество визуальных эффектов (изображений, видео)?» все участники поставили оценку «5». На вопрос «Насколько легко или сложно было понять основные понятия?» 66,7 % ответили «легко», а 33,3 % опрошенных ответили «были сложности в понимании терминов. На вопрос «Вы запрашивали в поисковике/исследовали дополнительно какие-то темы во время прохождения курса? Почему?» все респонденты ответили «нет». На вопрос «Как бы вы оценили курс с точки зрения структуры?» 6 респондентов дали ответ «логичный» и 4 ответ «простой».

Таким образом, тренинг для наставников «О формах и методах обучения взрослых» удовлетворяет критериям оценки эффективности тренинговых программ.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

У наставника множество задач: он должен определить цели взаимодействия с молодым специалистом, выстроить отношения взаимопонимания, выявить дефициты в профессиональных умениях и навыках молодого специалиста и разработать программу их корректировки, контролировать выполнение этой программы и диагностировать уровень профессиональной адаптации молодого специалиста и степени его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей, оказать своевременную поддержку, дать рекомендации по профессиональному развитию и др.

В ходе выполнения научно-исследовательской работы удалось убедиться в актуальности выбранной темы, провести необходимый сбор данных для наполнения программы тренинга, получить обратную связь от участников.

Можно сделать вывод о том, что тема исследования имеет ряд преимуществ, показывает актуальность и новизну, а разработанные рекомендации и программа тренинга для наставников Красноярской железной дороги позволят тиражировать их на всю сеть ОАО «РЖД».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова И., Емельянов А. Организация системы наставничества и построение эффективных экспертных сообществ внутри компании // Информационный портал Trainings.ru. 2015. 8 сентября. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=17162>
2. Алексеев С.В. Вклад профессора С.В. Вершловского в развитие идеи наставничества в системе образования // Человек и образование. 2021. № 2 (67). С. 148–151.
3. Ангелова, О. Ю. Типология стилей профессиональной деятельности наставника / О. Ю. Ангелова, Т. О. Подольская, О. Р. Чепьюк // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: экономика, социология, менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 220 - 228.
4. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. ... к.п.н. Нижний Новгород, 2011. - 31 с.
5. Антич, Ю. Добро пожаловать / Ю. Антич // Пульт управления. - 2021. - № 4. - С. 10 - 13.
6. Антич, Ю. Воспитать смену / Ю. Антич // Пульт управления. - 2020. - № 5. - С. 46 - 49.
7. Архипов Е.Е. "Семь шагов к успеху" – комплексная система наставничества в ОАО "РЖД" // Техник транспорта: образование и практика. 2020. Т. 1. № 4. С. 294–297.
8. Барабанов В.П., Валеева Н.Ш., Фролова Ф.Ф. Тренинг как интерактивный метод формирования компетенции профессионального саморазвития у будущих специалистов социальной работы // Вестник Казанского технологического университета. 2014. 11 (17).
9. Баталова Е.В., Корбут О.Г. Система наставничества в ОАО "Российские железные дороги" // Научная перспектива. 2014. № 11. С. 14–16.
10. Безручко, П. Нужно ли делать ставку на наставника /П. Безручко // Harvard Business Review. - 2021. - № 6/7. - С. 101 - 105.
11. Блинов В.И. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 3. — С. 4–18. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39244834> (дата обращения: 07.02.2022).
12. Богачев О.А. Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии: диссертация, к.п.н. М., 2011. 226 с.
13. Белова М.Э. Активные методы обучения основам организации социально-психологического тренинга // Вісник Одеського національного університету. Психологія. 2014. № 2 (32).

14. Васильева, Е. Н. Современный подход в обучении наставников в компании ОАО «РЖД» / Е. Н. Васильева, М. Ф. Курагина, М.В. Кутилина // Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов. - 2020. - № 10. - С. 16 - 27.
15. Василькова, Т.А. Андрагогика. – М.: ВНПЦ профориентации, 2002. – 136 с.
16. Вершловский, С.Г. Образование взрослых в России: вопросы теории // Новые знания. – 2004. – № 3.
17. Галимзянов, И. В. Наставничество как метод обучения и развития персонала / И. В. Галимзянов, Л. А. Гилимханова // Актуальные вопросы современной науки и образования: конференция. -Пенза, Наука и просвещение, 2021. - С. 39 - 41.
18. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 497 с.
19. Грязнова, Е. Р. Виртуальное наставничество в условиях цифровизации / Е. Р. Грязнова // Государство, общество, бизнес в условиях цифровизации: конференция. - Саратов, Поволжский институт управления имени П.А.Столыпина – филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2020. - С. 76 - 77.
20. Джиеова Ф. А. Формирование механизма наставничества для молодых специалистов в нефтегазовых компаниях. Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М.: 2014. 22 с. - – EDN ZPNGDH.
21. Жукова, С. А. Наставничество - эффективный инструмент превентивной работы по охране труда / С. А. Жукова, И. В.Смирнов // Социально-трудовые исследования. - 2020.- № 2. - С.130 - 139.
22. Замятина, А. Э. Инновационные подходы наставничества молодых специалистов / А. Э. Замятина // Моя профессиональная карьера. - 2020. - № 14. - С. 11 - 17.
23. Змеев, С.И. Технология обучения взрослых. – М.: Академия, 2002. – 128 с.
24. Ибарра, Э. Оставить командный тон / Э. Ибарра, Н. Скаулер //Harvard Business Review. - 2020. - № 10. - С. 76 - 85.
25. Игнатьева Е.В., Базарнова Н.Д. Наставничество в современной школе: миф или реальность? / Вестник Мининского университета // 2018. Т. 6. № 2 (23). С. 1.
26. Иванова Л.Ю. Комплекс тренинговых упражнений как средство формирования коммуникативной компетентности будущего учителя: диссертация к-та пед. наук. Екатеринбург, 2007, - 204 с.
27. Лизунова, В. Э. Внедрение электронного наставничества в условиях цифровизации HR-процессов в современных организациях / В. Э. Лизунова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: конференция. – М.: ООО «Эдельвейс», 2020.- С. 264 - 269.



28. Казарян, Т. В. Наставничество как стратегия непрерывного развития / Т. В. Казарян, О. А. Колодницкая // Государство в международной трансформации экономики: безопасность, региональные возможности и реалии: конференция. - Ставрополь, 2020. - С.113 - 120.
29. Кайгородов Р. От деловой игры – к развитию персонала // Гудок. 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gudok.ru/zdr/176/?ID=1482430>
30. Квачева К.В. Профессиональная адаптация молодых сотрудников в ОАО «Российские железные дороги» // Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section021.html>
31. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты современной практики в организациях XXI века // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
32. Колесникова, И.А., Марон А.Е., Тонконогая Е.П. Основы андрагогики. – М.: Академия, 2003. – 240 с.
33. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, Вопросы теории и практики управления / пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2005. – 498 с.
34. Корниенко Е.В. Современное понятие и организационные механизмы управления адаптацией персонала // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. № 2. С. 12–15.
35. Красноярская железная дорога – филиал ОАО «РЖД» // Энциклопедия Красноярского края. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://my.krskstate.ru/docs/transport/krasnoyarskaya-zheleznaya-doroga-filial-oao-rzhd/>
36. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2016. – Т. 5. – № 2. – С. 22–25.
37. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра, – 2019. – Т. 9. – № 3А. – С. 350–358.
38. Ломтева, Т.Н. Андрагогика в контексте гуманистической образовательной парадигмы. – Ставрополь: Изд-во СГУ, 2001. – 340 с.
39. Лыжин А.И. Институт наставничества как технология привлечения и подготовки новых рабочих кадров // Инсайт. 2020. № 1 (1). С. 15–24.
40. Лыхин, Д. А. Новые модели наставничества в обучения и развития персонала компании / Д. А. Лыхин // Актуальные проблемы и перспективы развития сельского хозяйства и сельских территорий (III Шаляпинские чтения): Материалы Всероссийской (национальной)

научно-практической конференции, Мичуринск, 26 ноября 2020 года. – Мичуринск-наукоград РФ: Мичуринский государственный аграрный университет, 2020. – С. 213-218. – EDN ОТСКЕС.

41. Льюис Г. «Менеджер-наставник. Стратегия воспитания талантов и передачи знаний» Издательство: "Баланс Бизнес Букс", 2002. – 192 с.

42. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2015. – С. 53 - 58.

43. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников. Казань: Печать-Сервис XXI век, 2013. 183 с.

44. Масалимова А.Р. Модель компетенций современного наставника // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2012. № 4 (8). С. 104–108.

45. Масалимова А.Р. Традиционные и современные модели корпоративной подготовки наставников // Фундаментальные исследования: педагогические науки. 2014. № 3, С. 830–836.

46. Махметова Р.К., Михайлютина А.В. Подготовка специалистов к наставничеству на Приволжской железной дороге // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики. Материалы Пятой Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2020. С. 178–182.

47. Мезенцева Л.В. Обучение взрослых: о формах и методах // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 4 (19). С. 137–143.

48. Надорожная М.В. Наставничество как механизм социализации и адаптации студентов транспортного вуза // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. 2018. Т. 15. № 3. С. 133–138.

49. На Красноярской железной дороге прошел День адаптации молодого специалиста <https://доппрофжел-кжд.рф/news/glavnye-novosti/nakrasnoyarskoy-zheleznoy-doroge-proshyol-den-adaptacii-molodogo-specialista>

50. Одуденко Т.А., Агапова Ю.Ю. Наставничество как форма сопровождения студентов на примере Дальневосточного государственного университета путей сообщения и Дальневосточной железной дороги // Современный образовательный процесс: вопросы теории и практики: сборник трудов межрегиональной научно-методической конференции. Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения. 2018. С. 112–117.

51. Особенности образования взрослых - [Электронный ресурс]. - URL: [http://vio.uchim.info/Vio\\_30/cd\\_site/articles/art\\_2\\_5.htm](http://vio.uchim.info/Vio_30/cd_site/articles/art_2_5.htm)

52. Панина, Т.С., Вавилова, Л.Н. Современные способы активизации обучения. – М.: Академия, 2006. – 176 с.

53. Пахальян В.Э. Групповой психологический тренинг. СПб, «Питер», 2006. – 226 с.



54. Петерсон Л. Г. Деятельностный метод обучения: образовательная система «Школа 2000...» // Построение непрерывной сферы образования. М.: АПК и ППРО, УМЦ «Школа 2000...», 2007. 448 с.
55. Петров, А. Ю. Наставничество в движении «Worldskills Russia» как основа развития профессионализма / А. Ю. Петров // ПРЕПОДАВАТЕЛЬ года 2021 : Сборник статей Международного профессионально-исследовательского конкурса в 3-х частях, Петрозаводск, 20 мая 2021 года. Том Часть 3. – г. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2021. – С. 72-75. – EDN LNDOHW.
56. Поздеева С. И. Особенности гуманитарного управления инновациями для становления профессионализма педагога начальной школы // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (TSPU Bulletin). 2013. Вып. 9 (137). С. 194–196.
57. Поздеева С. И. Разработка концепции открытого профессионализма педагога как исследовательская задача // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (TSPU Bulletin). 2016. Вып. 1 (166). С. 88–90.
58. Поздеева, С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества / С. И. Поздеева // Научно-педагогическое обозрение. – 2017. – № 2(16). – С. 87-91. – DOI 10.23951/2307-6127-2017-2-87-91. – EDN YMZWJR.
59. Полетаева, О.В. Развитие педагогической аутокомпетентности средствами самодиагностики. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – 2014. – № 4. – С. 157-165.
60. Положение об адаптации работников в ОАО "РЖД". [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105104?id=1441>
61. Положение о молодом специалисте ОАО «РЖД»: Утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 18.07.2017 № 1397р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71649326/> (дата обращения: 10.12.2022).
62. Положение о наставничестве ОАО "РЖД". [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://jd-doc.ru/2008/aprel-2008/9433-rasporiyazhenie-oao-rzhd-ot-28-04-2008-n-906r>
63. Порядок отбора работников ОАО "РЖД" для осуществления наставничества // Экономика железных дорог. 2016. № 4. С. 134–136.
64. Притчина, Н. Теория поколений: такие разные работают вместе / Н. Притчина // HR партнер. Время. Вызовы. Решения. – 2018. – № 2. – С. 24–27.
65. Путевка в жизнь // Пульт управления. 2022. № 2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1281535>
66. Рахимова, Л. М. Наставничество и коучинг - основа освоения Soft skills / Л. М. Рахимова, А. Ф. Цыплакова, Е. А. Кожевникова // Современный менеджмент: теория и практика : материалы

VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 29–30 января 2021 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2021. – С. 148-151. – EDN PIVWX.

67. Розанов, Н. В. Применение горизонтальной модели наставничества в условиях внедрения современной системы диагностики железнодорожного пути метрополитена / Н. В. Розанов // НОВЫЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 апреля 2020 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 156-159. – EDN FVMYKL.

68. Сагетдинов, А. Ф. Система наставничества рабочей молодежи: реальность и ожидания / А. Ф. Сагетдинов // Гуманитарный научный вестник. - 2020. - № 7. - С. 131 - 135.

69. Сизоненко, Р. В. Модели наставничества на производстве: особенности, преимущества и недостатки / Р. В. Сизоненко // Молодежный вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. - 2020. - № 2. - С. 187 - 191.

70. Сизоненко, Р. В. Наставничество в промышленной сфере как управленческая практика и технология: концептуальный анализ / Р. В. Сизоненко // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2021. - № 1. - С. 69 - 82.

71. Ситник, А.П., Савенкова И.Э., Крупина И.В., Крупин И.К. Андрагогические основы повышения квалификации педагогических кадров. – М.: АПК и ПРО РФ, 2000. – 84 с.

72. Специфика обучения взрослых - [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.hrportal.ru/article/specifika-obucheniya-vzroslyh>

73. Скиргайло, Т. О. Наставничество как наиболее эффективный метод адаптации молодых специалистов / Т. О. Скиргайло, Г. Х. Ахбарова // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. – 2019. – № 2. – С. 140–148.

74. Скоробогатова, О. М. Как директору преодолеть дефицит кадров без дополнительных инвестиций / О. М. Скоробогатова // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. - 2020. - № 1. - С. 32 – 40.

75. Соловьева Ю. Наставничество в РЖД является частью технологического процесса // Гудок. 2022. 9 апреля. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gudok.ru/incident/?ID=1418903>

76. Сопегина, В. Т. Электронное наставничество как фактор успешности применения дистанционных образовательных технологий / В. Т. Сопегина // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании : материалы 25-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 07–08 апреля 2020 года. Том 1. –



Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2020. – С. 315-317. – EDN XWHAPF.

77. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. Вып. 28. С. 1–8. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk\\_28\\_sentjabr\\_2011\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/teplov.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk_28_sentjabr_2011_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/teplov.pdf)

78. Трунов, А.Ю. Психолого-акмеологическая модель адаптации работников локомотивных бригад / А.Ю. Трунов // Психология: аспекты теории и практики. – 2013. – № 9 (055). – С. 159–165.

79. Тютюльникова А.В., Калугина Т.В. Наставничество как инструмент системы обучения персонала предприятий железнодорожного транспорта // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 61–3. С. 320–323.

80. Тюфяков, И. В. Наставничество 2.0 как эффективный инструмент подготовки профессиональных кадров / И. В. Тюфяков // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. - 2020. - № 3. - С. 38 - 44 (начало. Окончание: № 4, 2020).

81. Тюфяков, И. В. Наставничество 2.0 как эффективный инструмент подготовки профессиональных кадров / И. В. Тюфяков // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. - 2020. - № 4. - С. 45 - 48 (окончание. Начало: № 3, 2020).

82. Тюфяков, И. В. Новое наставничество: смена парадигмы / И. В. Тюфяков // Стандарты и качество. - 2020. - № 4. - С. 66 - 72.

83. Федоренко, Т. Н. Личностные особенности машинистов локомотивов, эффективных в профессиональной деятельности: специальность 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика»: дисс. на соиск. уч. ст. канд. псих. наук / Федоренко Татьяна Николаевна. – Хабаровск, 2005. – 226 с.

84. Федоров, В. А. Развитие наставничества в машиностроении. Пример практики АО «НПК Уралвагонзавод» / В. А. Федоров, С. В. Васильев // Непрерывное образование: теория и практика реализации : материалы III Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 22 января 2020 года / ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет». – Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2020. – С. 327-331. – EDN WMOBDW.

85. Федулова, И. В. Роль наставничества при организации волонтерской деятельности / И. В. Федулова // Globus: психология и педагогика. - 2020. - № 4. - С. 11 - 12.

86. Фролова, С. В. Наставничество и менторинг: анализ понятий / С. В. Фролова, Н. Д. Базарнова // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 61-2. – С. 213-216. – EDN YRXXWX.

87. Фролова С.В. Проблемы и зарубежный опыт технологизации наставничества в профессиональном развитии педагога / Илалтдинова Е.Ю., Фролова С.В. // Проблемы современного педагогического образования. 2016. N 53. С. 17

88. Фурсевич, И. Н. Адаптация молодых специалистов к ротации кадров на предприятиях промышленности / И. Н. Фурсевич // Экономика, право и проблемы управления. – 2019. – № 9. – С. 198–203.

89. Целевая программа «Молодежь ОАО "РЖД" (2016–2020 гг.)», утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 15.12.2015 г. Дата официального опубликования: 22 января 2016 г. Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&refererLayerId=5103&id=6655](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5103&id=6655) (дата обращения: 10.12.2022).

90. Центры образования взрослых / под ред. Л.Н.Лесохиной, Т.В. Шадриной. – М.: Педагогика, 1991. – 192 с

91. Чеглакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2. С. 80–98.

92. Чеснокова, А. Ю. Компетентностная модель тьютора в условиях цифровой экономики / А. Ю. Чеснокова, И. А. Волкова // Modern Economy Success. - 2020. - № 3. - С. 252 - 256.

93. Чикиркина Д. Год менторства // Гудок. 2020. № 240. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gudok.ru/newspaper/?ID=1547814>

94. Чикиркина Д. Новая формула сотрудничества// Гудок. 2020. № 122. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gudok.ru/newspaper/?ID=1526980&archive=2020.07.08>

95. Шубенкова Е.В. Управление персоналом: требования систем менеджмента качества // Управление персоналом. – 2012. – № 6. – <https://www.top-personal.ru/issue.html?600>

96. Югфельд, Е. А. К вопросу о феномене наставничества: исторический аспект / Е. А. Югфельд // Мир науки. Педагогика и психология. – 2022. – Т. 10, № 5. – EDN DYSNJM.

97. Юрченко, О. Как меняются представления о женском наставничестве / О. Юрченко, Э. Кондратьев // Деловое совершенство. - 2021. - № 6. - С. 68 - 72.

98. Яровых Ю. В. Карьерный рост педагога: типологизация, проблемы, перспективы // Вестн. Томского гос. пед. ун-та. 2013. Вып. 5 (133). С. 13–17

99. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor. 5th. ed. London: Institute of Personnel and Development, 2014. 224 p.

100. Dale H. Schunk. Carol A. Mullen. Toward a Conceptual Model of Mentoring Research: Integration with Self-Regulated Learning // Educational Psychology Review. 2013. № 25. Pp. 361–389. Retrieved from



[https://www.academia.edu/12353965/Toward\\_a\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Mentoring\\_Research\\_Integration\\_with\\_Self\\_Regulated\\_Learning](https://www.academia.edu/12353965/Toward_a_Conceptual_Model_of_Mentoring_Research_Integration_with_Self_Regulated_Learning);

101. Janssen S., Tahitu J., Vuuren M., Jong M. D. Coworkers' Perspectives on Mentoring Relationships // *Group & Organization Management*. 2018. Vol. 43(2). 245–272. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601116669641>

102. Liu Y., Ye L., Guo M. Does formal mentoring impact safety performance? A study on Chinese high-speed rail operators // *Journal of safety research*. 2021. 11 March. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022437521000062?via%3Dihub>

103. Kolb A.Y., Kolb D.A. The Learning Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning // *Simulation & Gaming*, 2009. V. 40. № 3, - Pp. 297-327.

104. Pfund C., Branchaw J., McDaniels M., Byars-Winston A., Lee S.P., Birren B. Reassess–Realign–Reimagine: A Guide for Mentors Pivoting to Remote Research Mentoring // *CBE—Life Sciences Education*. 2021. Retrieved from [https://pdfs.semanticscholar.org/477a/f2fef8a2180ad2cb48087bdda6ca88e875a8.pdf?\\_ga=2.64626863.1403410890.1649761184-302687502.1649761184](https://pdfs.semanticscholar.org/477a/f2fef8a2180ad2cb48087bdda6ca88e875a8.pdf?_ga=2.64626863.1403410890.1649761184-302687502.1649761184)

105. Posa, Karen L., A Study of Satisfaction and Perceived Learning and Development of Peer Mentors in Higher Education. Graduate Theses, Dissertations, and Problem Reports. 2011. 143 p. Retrieved from <https://researchrepository.wvu.edu/etd/3065>.

106. Shojai S., Davis W., Root P. Developmental Relationship Programs: An Empirical Study Of The Impact Of Peer-Mentoring Programs // *Contemporary Issues In Education Research*. 2014 Vol. 7. No. 1. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1073273.pdf>

107. Washington C. Mentoring, Organizational Rank, and Women's Perceptions of Advancement Opportunities in the Workplace. 2007. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ903579.pdf>

**Приложение А**  
**Опросник для наставников**  
**Красноярской железной дороги**

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Опросник для наставников Красноярской железной дороги**

Сотрудники и магистранты кафедры современных образовательных технологий Сибирского федерального университета ведут работу над созданием тренинга для наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых. Нам важно узнать ваше мнение. Просим ответить на вопросы.

№	Вопрос	Да	Нет	Комментарий/ мнение
1	Знаете ли вы мотивы обучения молодых специалистов, с которыми работаете или работали? Если да, назовите их.			
2	Испытывали ли вы сложности при разработке индивидуального плана стажировки для молодого специалиста? Если да, перечислите эти проблемы.			
3	Оказывались ли вы в ситуациях, когда не могли доходчиво объяснить, передать новые знания молодому специалисту? Если да, опишите эти ситуации или приведите примеры.			
4	Становились ли такие ситуации причиной недопонимания или конфликтов с молодыми специалистами? Если да, опишите эти ситуации или приведите примеры.			
5	Возникали ли в вашей практике сложности при осуществлении контроля за выполнением молодым специалистом индивидуального плана стажировки и/или производственных заданий? Если да, опишите эти ситуации или приведите примеры.			
6	Нуждаетесь ли вы в дополнительном обучении для осуществления наставнической деятельности (тренинги, консультации специалистов и т.п.)? Если да, назовите, каких знаний вам не хватает?			
7	Обеспечены ли условия для обучения (время, помещение и др.)? Если нет, перечислите, какие именно условия необходимо обеспечить.			
8	Можете ли определить, в чем заключается ваш вклад в овладение избранной профессией			



	молодым специалистом? Если да, назовите его.			
9	Понравился ли вам опыт наставнической деятельности? Почему?			
10	Смогли ли вы узнать или научиться чему-то новому при исполнении обязанностей наставника? Если да, перечислите новые знания или умения.			

Пол: \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Подразделение, должность \_\_\_\_\_

Стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_

Стаж наставничества \_\_\_\_\_

**Благодарим за помощь!**

**Приложение Б**  
**Опросник для наставляемых**  
**Красноярской железной дороги**

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Опросник для наставляемых**  
**Красноярской железной дороги**

Сотрудники и магистранты кафедры современных образовательных технологий Сибирского федерального университета ведут работу над созданием тренинга для наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых. Нам важно узнать ваше мнение. Просим ответить на вопросы.

№	Вопрос	Да	Нет	Комментарий /мнение
1	Определили ли вы для себя цели стажировки, сотрудничества с наставником? Если да, назовите их.			
2	Способствуют ли виды работ, обозначенные в индивидуальном плане стажировки, достижению ваших целей? Если нет, укажите, что не соответствовало и почему.			
3	Учитывались ли при составлении индивидуального плана и при прохождении стажировки ваши образовательные потребности, опыт, уровень подготовки, психофизиологические и другие особенности?			
4	Была ли у вас возможность вносить изменения в индивидуальный план (например, изменить сроки, содержание работ и т.д.)? Поясните ваш ответ.			
5	Сталкиваетесь ли вы с особо сложными задачами, которые приходится решать на рабочем месте? Если да, назовите их.			
6	Достаточно ли тех знаний или навыков, которые вы получили во время стажировки для выполнения ваших профессиональных обязанностей?			
7	Помогает ли ваш жизненный (бытовой, социальный, профессиональный) опыт при прохождении стажировки? Поясните свой ответ.			
8	Достигли ли поставленных целей во время стажировки? Поясните свой ответ (благодаря чему достигли или почему не удалось достичь).			

9	Можно ли назвать ваши отношения с наставником партнерскими, т.е. основанными на взаимном уважении? Поясните свой ответ.			
10	Появились ли у вас новые профессиональные цели и задачи в ходе/после стажировки? Поясните свой ответ.			

Пол \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Подразделение, должность \_\_\_\_\_

Стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_

Стаж сотрудничества с наставником \_\_\_\_\_

**Благодарим за помощь!**

**Приложение В**  
**АНКЕТА**  
**самооценки наставника**

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**АНКЕТА**  
**самооценки наставника**

Сотрудники и магистранты кафедры современных образовательных технологий Сибирского федерального университета ведут работу над созданием тренинга для наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых. Нам важно узнать ваше мнение.

Предлагаем Вам заполнить эту анкету, которая позволит оценить, насколько у Вас как у наставника выражены профессиональные компетенции и качества, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам, проходящим адаптацию в должности.

Оценка профессиональных компетенций и качеств наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у Вас проявляются следующие поведенческие индикаторы (по 10-балльной системе), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора

N	Поведенческие индикаторы	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Владеет эффективными приемами и методами работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Демонстрирует приверженность профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	С готовностью инвестирует личное время в	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6	развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями										
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Формирует навыки работы в команде и построения отношений внутри коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	Знает историю железнодорожной отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ОАО «РЖД», и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Приложение Г**  
**АНКЕТА**  
**оценки деятельности наставника работником,**  
**проходящим адаптацию в должности**

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**АНКЕТА**  
**оценки деятельности наставника работником,**  
**проходящим адаптацию в должности**

Сотрудники и магистранты кафедры современных образовательных технологий Сибирского федерального университета ведут работу над созданием тренинга для наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых. Нам важно узнать ваше мнение.

Предлагаем Вам заполнить эту анкету, которая позволит оценить степень выраженности профессиональных компетенций у Вашего наставника.

Оценка профессиональных компетенций и качеств наставника.

Оцените, пожалуйста, насколько у Вашего наставника проявлялись за время адаптации в должности следующие индикаторы поведения (по 10-балльной системе), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

	Поведенческие индикаторы	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Готов инвестировать личное время в развитие работника, по собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Требует от работника соблюдения правил и норм охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Оказывает помощь в освоении профессии, способствует развитию способностей, знаний и навыков у работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Доступно и понятно передает опыт и знания о технологических процессах, нормативных документах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	дальнейшего развития										
7	Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения срока адаптации в должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Демонстрирует приверженность профессии и формирует ее у работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятного психологического климата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Формирует чувство командности у работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Знает историю железнодорожной отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ОАО «РЖД», и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Приложение Д**  
**АНКЕТА**  
**оценки деятельности наставника**  
**непосредственным руководителем работника,**  
**проходящего адаптацию в должности**

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

**АНКЕТА**  
**оценки деятельности наставника**  
**непосредственным руководителем работника,**  
**проходящего адаптацию в должности**

Сотрудники и магистранты кафедры современных образовательных технологий Сибирского федерального университета ведут работу над созданием тренинга для наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых. Нам важно узнать ваше мнение.

Предлагаем Вам заполнить эту анкету, с помощью которой можно оценить, насколько выражены профессиональные компетенции и качества у наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам, проходящим адаптацию в должности.

Оценка профессиональных компетенций и качеств наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у наставника проявляются следующие поведенческие индикаторы (по 10-балльной системе), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

N	Поведенческие индикаторы	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Демонстрирует приверженность профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы дальнейшего развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Знает историю железнодорожной отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ОАО «РЖД», и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	В нужном объеме оказывает работнику поддержку, необходимую для достижения качественного результата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Эффективно организует и регламентирует деятельность работника при взаимодействии и принятии общих решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Приложение Е**

**Рабочая программа (сценарий) тренинга  
для наставников Красноярской железной дороги  
«Формы и методы обучения взрослых»**

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

**Рабочая программа (сценарий) тренинга  
для наставников Красноярской железной дороги  
«Формы и методы обучения взрослых»**

**I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

1.1. Аннотация программы

Тренинг – распространенный метод обучения в различных областях, включая бизнес-среду, однако на сегодняшний день не существует одного единственного понятия, которое отражало бы его сущность. Другими словами, данным термином называют многие формы группового и индивидуального взаимодействия, а также способы и средства работы с людьми.

Данный метод в рамках корпоративного обучения обеспечивает не только усвоение необходимых знаний и умений, но и последующую выработку конкретных инструментов для реализации какого-либо вида деятельности. Это обусловлено психолого-педагогическим аспектом тренинга, согласно которому, участники в процессе обучения приобретают формы необходимые для развития их навыков, а далее переходят на уровень саморазвития, трансформируя их в конкретные модели поведения.

Таким образом, тренинг для наставников представляет собой совокупность различных приемов для освоения и развития ими навыков взаимодействия с молодыми специалистами с целью повышения эффективности обучения в процессе адаптации. Важно, чтобы приобретенные умения были трансформированы в инструмент для выполнения функции наставничества и перенесены в профессиональную практическую деятельность. Другими словами, тренинг наставничества – это метод формирования устойчивого поведения в виде осознанной компетентности у опытных квалифицированных сотрудников для эффективного выстраивания отношений со стажером.

Главным результатом, который получают наставники, участвующие в тренинговой программе, является развитие своей карьеры через трудовую деятельность, что является частью системы нематериальной стимуляции ценных кадров в компании. Таким образом, тренинг является релевантным способом для их обучения, так как обуславливает возможность для саморазвития в виде самостоятельной работы с целью выработки стратегий поведения в возникающих ситуациях и методов решения

конкретных практических задач. Это способствует развитию компетенций, необходимых для повышения уровня профессионализма сотрудников.

В процессе обучения были применены различные методы работы. Одним из них были мини-лекции, представляющие собой краткую, но полезную форму передачи информации. В качестве индивидуальных упражнений студенты выполняли задания самостоятельно, развивая свои интеллектуальные способности. Для того, чтобы разнообразить процесс обучения, студенты работали в парах и в группах, что позволяло им обмениваться информацией и учиться от друг друга. Также проводились групповые дискуссии, в ходе которых студенты обсуждали вопросы, связанные с темой урока. Ролевые игры позволяли студентам лучше понимать различные ситуации, с которыми они могут столкнуться в будущей профессиональной деятельности. Видео-иллюстрации использовались для визуализации материала и улучшения восприятия информации. Кроме того, проводились игровые упражнения, для того, чтобы сделать процесс обучения более интересным и запоминающимся. Все эти методы были использованы с целью максимально эффективного усвоения материала студентами.

### **1.2. Цель программы**

Целью профессионального наставничества является освоение работником практических знаний и навыков, необходимых для скорейшего вхождения в должность и самостоятельного выполнения должностных обязанностей. Цель тренинга – повысить личную эффективность наставников при работе со стажерами.

### **1.3. Планируемые результаты обучения**

- усвоение навыка установления контакта и доверительных отношений со стажером;
- приобретение знаний о модели обучения взрослых людей и усвоение инструментов для ее реализации на практике;
- усвоение навыка обратной связи стажерами как в процессе обучения, так и по его завершению.

### **1.4. Категория слушателей**

Отбираются высокоперспективные наставники с целью обучения специальным психологическим техникам, которые повышают эффективность наставнической деятельности и позволят такому сотруднику стать проводником идеологии и культуры наставничества в подразделениях Красноярской железной дороги.

Наставник – опытный работник структурного подразделения Красноярской железной дороги, передающий профессиональные знания и навыки в процессе наставничества.

**1.6. Продолжительность обучения:** Обучение проходит в очной форме, тренинг состоит из 5 блоков и длится два дня, по четыре часа

каждый день (либо один день в течение 8 часов с техническими перерывами).

**1.7. Форма обучения:** очная с полным отрывом от производства.

**1.8. Требования к материально-техническому обеспечению, необходимое для реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации (требования к аудитории, компьютерному классу, программному обеспечению)**

- Флипчарт x 5 шт;
- Бумага для флипчартов x 5 пачек;
- Цветные фломастеры/ручки для оценщиков x 5 уп;
- Клеевые карандаши x 5 шт;
- Непрозрачная лента - скотч (для конкурсов) x 2 шт;
- Звуковая и видеоаппаратура (колонки + мультимедийный проектор)

для показа презентаций и обучающих фильмов.

**1.9. Документ об образовании:** сертификат о прохождении тренинга.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

### **2.1. Учебно-тематический план**

В структуру тренинга входят три основных компонента: введение, основная часть с содержательными информационными блоками и заключение. Блоки сформированы на основании цели и задач тренинга.

Вводная часть характеризуется преимущественно настроением участников тренинга на работу в предстоящем процессе обучения и начинается с приветствия и представления темы занятия и самого тренера группе. В этой части проведения программы обозначаются все основные моменты, связанные с ее организацией и поведением всех участников. Также члены группы знакомятся друг с другом, в первую очередь, для формирования открытой и доверительной атмосферы во время работы. Этап введения длится около 20 минут и в качестве своей основной цели имеет переход к основной содержательной части, в виде объявления цели и задач тренинга, а также сбора ожиданий.

Основная часть включает четыре последовательных информационных блока: «Наставник в ОАО «РЖД», «Установление контакта с новичком», «Инструменты наставника» и «Обратная связь от наставника». Содержание каждого блока отвечает заявленным цели и задачам тренинга, и в своей основе имеет модель обучения взрослых людей. Согласно этой модели, в каждом модуле используются различные методические техники преподнесения информации и инструменты для освоения и развития необходимых навыков в виде разных форматов упражнений у участников в процессе обучения. Каждое упражнение начинается с описания его сути тренером и заканчивается анализом в виде групповой дискуссии.

Результаты данного этапа являются определяющими при оценке уровня достижения поставленных цели и задач тренинга.

Заключение является последней составляющей тренинговой программы, которая длится около 20 минут и содержит, главным образом, подведение итогов с выводами по достижению поставленных задач. Кроме того, все участники дают тренеру обратную связь с сопоставлением озвученных в начале ожиданий от обучения с реальностью, тем самым оцениваются и личные цели группы. Также на данном этапе у участников формируется мотивация к применению полученных знаний и навыков в наставнической деятельности на практике.

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

3.1. Учебно-методическое обеспечение, в т.ч. электронные ресурсы в корпоративной сети СФУ и сети Интернет.

1. Барабанов В.П., Валеева Н.Ш., Фролова Ф.Ф. Тренинг как интерактивный метод формирования компетенции профессионального саморазвития у будущих специалистов социальной работы // Вестник Казанского технологического университета. 2014. 11 (17).

2. Белова М.Э. Активные методы обучения основам организации социально-психологического тренинга // Вісник Одеського національного університету. Психологія. 2014. № 2 (32).

3. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 497 с.

4. Иванова Л.Ю. Комплекс тренинговых упражнений как средство формирования коммуникативной компетентности будущего учителя: диссертация к-та пед. наук. Екатеринбург, 2007, - 204 с.

5. Масалимова А.Р. Традиционные и современные модели корпоративной подготовки наставников // Фундаментальные исследования: педагогические науки. 2014. № 3, С. 830–836.

6. Пахальян В.Э. Групповой психологический тренинг. СПб, «Питер», 2006. – 226 с.

7. Положение о молодом специалисте ОАО «РЖД»: Утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 18.07.2017 № 1397р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71649326/> (дата обращения: 10.12.2022).

8. Целевая программа «Молодежь ОАО "РЖД" (2016–2020 гг.)», утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 15.12.2015 г. Дата официального опубликования: 22 января 2016 г. Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&refererLayerId=5103&id=6655](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5103&id=6655) (дата обращения: 10.12.2022).

9. Kolb A.Y., Kolb D.A. The Learning Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning // Simulation & Gaming, 2009. V. 40. № 3, - Pp. 297-327.

10.

#### IV. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Формы аттестации, оценочные материалы, методические материалы.

Основными обобщенными показателями качества проведения и организации профессионального наставничества в подразделении являются:

– общий показатель эффективности организации процесса профессионального наставничества за указанный период – доля наставляемых, успешно прошедших демо-день с первого раза к общему числу наставляемых в подразделении;

– общий показатель эффективности проведения профессионального наставничества за указанный период – по результатам обратной связи наставника и наставляемого.

4.2. Требования и содержание итоговой аттестации

Для проведения оценки используется расчетный показатель по результатам опроса наставника и наставляемого после завершения программы наставничества. Участники опроса дают оценку по пятибалльной шкале следующим характеристикам профессионального наставничества:

– для наставника:

«Удобство организации процесса профессионального наставничества»;

«Коммуникация с наставляемым в процессе профессионального наставничества»;

– для наставляемого:

«Применимость полученных знаний в профессиональной деятельности»;

«Коммуникация с наставником в процессе профессионального наставничества».

Баллы в опросе интерпретируются следующим образом:

5 – полностью удовлетворен;

4 – в целом удовлетворен;

3 – скорее удовлетворен;

2 – скорее не удовлетворен;

1 – совершенно не удовлетворен.

По результатам проведенной оценки формируется итоговый рейтинг структурного подразделения и принимается решение о мотивации участников процесса.

Контроль качества организации и проведения профессионального наставничества осуществляют руководители и работники филиалов, РЦКУ, структурных подразделений ОАО «РЖД» регионального уровня.

Функциональные филиалы на своем уровне определяют периодичность формирования отчетности по итогам реализации программ профессионального наставничества.

На основании полученных отчетов руководители подразделений всех уровней принимают управленческие решения и корректирующие воздействия, направленные на повышение эффективности организации и проведения профессионального наставничества.

Программу составил:  
Магистрант группы ПП21-61М

Е.В. Просекова

Руководитель программы:  
Доктор исторических наук,  
доцент кафедры современных  
образовательных технологий ИППС СФУ

О.М. Долидович

## **Учебно-методические материалы для проведения тренинга для обучения наставников Красноярской железной дороги о формах и методах обучения взрослых.**

### 1. Цель и задачи тренинга.

Цель тренинга – ознакомить наставников с теоретическими знаниями о формах и методах обучения взрослых, дать участникам один из инструментов для реализации системы наставничества.

Знания: после тренинга участники должны знать:

— Принципы обучения взрослых по М. Ноулзу: ведущая роль обучающегося (взрослый учится САМ, наставник только помогает), опора на опыт обучающегося (взрослый защищает свой опыт и очень критичен к новому), применение новых знаний и умений на практике как можно раньше.

— Цикл обучения взрослого Д. Колба: 1. Конкретный опыт, 2. Мыслительные наблюдения, 3. Абстрактная концептуализация, 4. Активное экспериментирование.

— Цикл наставничества, построенный на понимании специфики обучения взрослых: 1. Наблюдение, 2. Обсуждение, 3. Демонстрация, 4. Тренировка.

— Идея целостности Цикла наставничества и отсутствия результата при «выпадении» хотя бы одного шага.

— Цель этапа 1. Наблюдение: фиксировать автоматическое, а не «желательное» поведение.

— Правила наблюдения: уменьшить влияние фактора наблюдателя и фиксировать факты.

— Цель этапа 2. Обсуждение: Стажер понял, что он делает правильно, понял свои отклонения от стандарта, осознал, насколько важно правильное соблюдение стандарта для достижения результата (мотивация).

— Этапы формирования навыка: анализ, тренировка автоматизма «западающих» моментов, синтез, тренировка автоматизма всего навыка.

— Алгоритм быстрого анализа работы «здесь и сейчас» СПРИНТ: Стандарт – Поведение – Развивай и дальше – Исключи – Начни — Тренируйся.

— Плюсы и минусы при обсуждении работы: поддержка, коррекция, баланс.

— Рекомендации по выделению плюсов: приоритеты и прогресс.

— Правила работы «в ближайшей зоне развития».

— Рекомендации по выделению минусов. Принцип «антикузнечик».

— Цикл отработки: Демонстрация – Тренировка – Обсуждение, повтор цикла вплоть до правильной и устойчивой демонстрации учеником.

— Алгоритм этапа 2.



Обсуждение:

1. Назови до 3-х плюсов (поддержки) и до 3-х минусов,

2. Назови 1-й минус,

3. Мотивируй,

4. Скажи, что делать,

5. Цикл отработки – Назови следующий минус...

— Правила мотивации ученика при работе с минусами: что теряешь, что приобретаешь. Материальная и нематериальная мотивация.

— Понятность обсуждения: факты, а не мнения, конкретно, проверяй понимание.

— Цель этапа 3. Демонстрация: ученик увидел, как делать правильно

и убедился, что технология работает и помогает достичь результата.

— Методы демонстрации: описание необходимой модели поведения, личный пример, пример 3-х лиц.

— Цель этапа 4. Тренировка: многократное повторение для формирования устойчивого навыка.

— Особенности наблюдения во время тренировки: только за обрабатываемым действием, поддержать, не вмешиваться, дать закончить.

— Особенности отработки целостного навыка. «Пазл» (Развивай+ Начни – Исключи + Связь элементов) должен «сложиться».

— Наставник наставника. Работа в формате «матрешки».

2. Методы и методики

В тренинге используются такие методы обучения взрослых, как групповая дискуссия, мозговой штурм, ролевая игра, мини-лекция.

3. Продолжительность тренинга.

Тренинг состоит из 5 блоков и длится два дня, по четыре часа каждый день, либо один день в течение 8 часов. В течение одного дня обязательны перерывы на обед и два кофе-брейка.

4. Необходимые материалы.

Флип-чарт – 2 штуки, раздаточные материалы - 50 брошюр, проектор, ноутбук, пачка бумаги формата А4, секундомер, бумажный скотч – 7 штук, парты – 7 штук, бейджи по количеству участников.

1. Цель и задачи первого дня тренинга/первой части.

Цель – знакомство со стилями наставничества, освоение механизма мотивирующей обратной связи и с особенностями делового общения.

Задачи:

– знакомство тренеров и участников тренинговой группы;

– принятие правил совместной работы;

– формирование представлений о сущности наставничества и его основных навыков;

- анализ особенностей восприятия участниками тренинга роли наставника;
- диагностика барьеров, которые препятствуют эффективному наставничеству;

- тренировка навыка мотивирующей обратной связи;
- тренировка в построении деловой коммуникации.

## 2. Сообщение о цели, задачах, регламенте тренинга.

Цель – проинформировать участников тренинга о цели, задачах и регламенте тренинга, а также мотивировать на активное участие в работе группы.

Продолжительность – 5 мин.

Информируем группу о том, какие вопросы включены в программу, что полезного для себя они извлекут. Информация об организационных моментах: перерывы, продолжительность тренинга. Вступительное слово – введение в тренинг.

## 3. Знакомство, принятие правил, снятие ожиданий.

Цель – формирование безопасной обстановки, знакомство участников и тренеров, принятие правил совместной работы.

Правила: тренер предлагает правила, объясняет, зачем оно, записывает на флип-чарте. Обязательно спросить участников их пожелания по правилам.

*Что такое «педагогика» и «андрагогика»?*

*Взрослый человек как субъект обучения.*

*Андрогогические основы профессионального развития личности.*

*Обучение взрослых: основные организационные формы и методы.*

Тренер: что делают люди, когда впервые встречаются? Совершенно верно – знакомятся!!!

3.1. Упражнение знакомство *«Какой был мой наставник, какой я наставник»*.

Продолжительность – 20–25 минут.

Тренер. Делим группу на подгруппы по 10–12 человек (рассчитаться до ...). В подгруппах каждый по 2 мин рассказывает о себе – кто я, где работаю, какой был у меня наставник, какой я наставник. Один из участников следит за временем (выбирает группа), за 10 секунд до окончания 2-х минут предупреждает. Если рассказ окончен раньше – группа молчит и ждет когда кончиться время.

3.2. Упражнение *«10 качеств наставника»*.

Продолжительность – 10 минут.

В тех же группах мозговым штурмом определяем, какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать наставник, 10 качеств.

Тренер: «Вам предстоит быть наставником. Давайте подумаем, какими профессиональными и личными качествами должен обладать человек, чтобы стать хорошим наставником, и выполним следующее задание: с помощью знаков, символов, рисунков составим портрет

идеального наставника. Внутри силуэта необходимо указать личные качества наставника, снаружи силуэта – профессиональные качества. Время на выполнение – 5 минут.» Тренер обращает внимание участников на маркерную доску, на которой расположен ватман с силуэтом человека. Вверху флип-чарта надпись: «Идеальный наставник». Задание – перечислить, каким должен быть идеальный наставник: внутри силуэта указать личные качества наставника, снаружи силуэта – профессиональные качества. Использовать при этом можно слова, рисунки, символы, знаки. Тренер делит участников на четыре группы, раздает им листы ватмана и маркеры. По истечении времени каждая группа представляет свой «Идеальный образ наставника». После этого тренер обобщает и комментирует ответы групп.

Далее определяем, каких знаний не хватает наставнику Красноярской железной дороги для того, чтобы эффективно обучать молодых специалистов? В чем причины дефицитов? Как можно решить эту проблему?

4. Мини-лекция «Принципы обучения взрослых (М. Ноулз, Д. Колб»).

Цикл наставничества

— Просмотр и обсуждение видеозаписи ролевой игры «Осуществите наставничество»: как можно улучшить работу?

— Ролевая игра – «аквариум» с подготовкой делегатов в 2-х командах. Ведется видеозапись процесса наблюдения.

— Ролевая игра – «аквариум» «Наставничество»: станьте наставником своих коллег, с обсуждением «по горячим следам»: как соблюден цикл?

5. Мини-лекция «Стили наставничества».

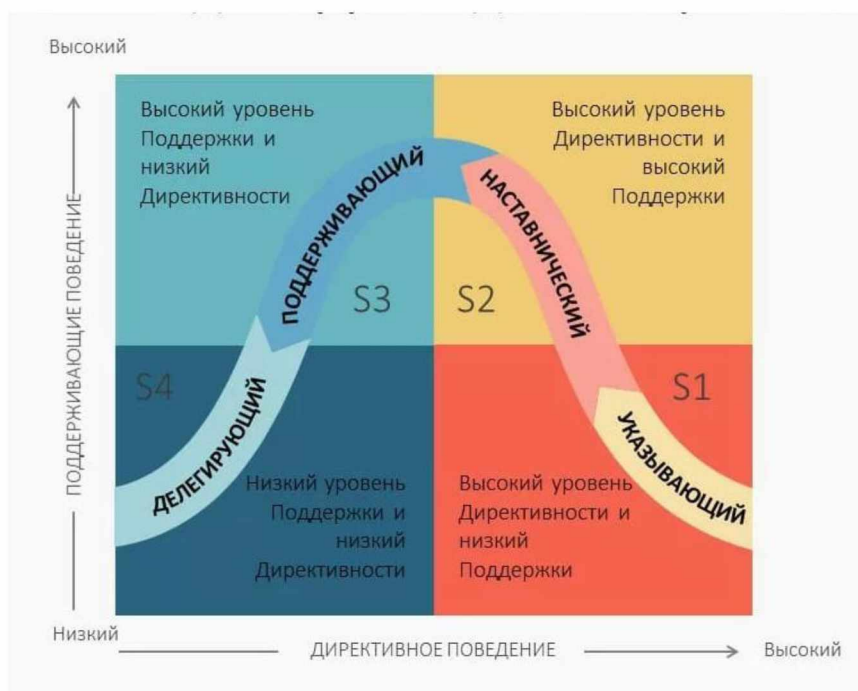


Рисунок 1 - НАЗВАНИЕ

«Чтобы понять, как зрелость сотрудников-стажеров влияет на эффективность стиля наставничества, лидерства, обратимся к метафоре. Допустим, мы пришли в автошколу, чтобы подготовиться к сдаче экзаменов в ГИБДД.

Если мы никогда раньше не водили машину, инструктор вряд ли даст нам ключи, и будет наблюдать. Сначала, он даст четкие инструкции, и будет жестко контролировать их выполнение. Это – директивный стиль, ориентированный на задачу.

Когда мы немного освоимся, он выступит в роли наставника и предложит сначала попробовать самим, а затем подскажет, что нужно исправить. Это – стиль, ориентированный и на задачу, и отношения.

Наконец, когда мы освоили площадку и едем по городу, проезжаем через тот район, где живем, он может спросить нас, открыли ли такой-то проезд. Инструктор обращается к нам за информацией, советом, так как мы знаем ситуацию лучше него. Используя при этом демократический стиль, он не снимает с себя ответственности за маршрут.

Когда мы освоили программу, нам дают напутствия, «делегируя» сдачу экзаменов».

Наставничество – сообщение решения и обсуждения путей.

При каждом стиле разговор о:

- как долго
- когда можно
- что с инициативой
- что с командой

Какой лучший? Примеры ситуаций под каждый стиль.

Когда к нам приходит работник, где он оказывается?

Как нам с ним выстраивать отношения, какой путь?

2 – 3 – 4

2 – 1 – 4

Движение по диагонали – ДЕСТРУКТИВНО – человек не понимает 1 – 3.

*Наставник долгое время вел себя жестко, давал четкие команды, не давал проявлять инициативы и вдруг резко, за одну минуту изменился, стал внимательным, вежливым, переживающим. Что чувствует стажер? Стажер в растерянности, что произошло, не доверие.*

Идеально – диагональ 2 – 4 – очень сложно, практически нет.

*«Птенец, выкинутый из гнезда» - для того, что бы быстрее понял, что может, что готов, что способен.*

Мы говорим о заботящей нас проблеме научить состоявшегося человек, напитать его знаниями. Все мы учимся на собственном опыте, а это прямым образом связано с мотивацией.

Знакома ситуация, когда приходит молодой сотрудник и рвется в бой, не обладая необходимыми компетенциями?

Давайте рассмотрим варианты готовности молодого специалиста к работе на модели ситуационного руководства Херси-Бланшара:



Рисунок 1 – Модель ситуационного руководства Херси - Бланшара

Что же должен сделать наставник, чтобы помочь стажеру попасть в заветный квадрат «Могу, хочу»?

1 ситуация «Не могу – не хочу». Человек не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу – хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как и чему вы будете его обучать.

3 ситуация «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умения. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу – не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить, в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Что важно, когда люди собираются вместе? Важны отношения.

Давайте посмотрим, какие стили отношений (лидерства, наставничества, руководства) могут возникнуть в процессе работы (график зависимости результатов от отношений на флип-чарте).

4.1. Диагностика. «Какой я наставник».

Цель – выяснить, какой стиль наставничества у каждого из участников.

Продолжительность – 10–15 минут.



В группах по 4 человека каждый из участников в течение 1,5 минут рассказывает, какой же на практике стиль наставничества у него, остальные дают ОС, как они его видят здесь и сейчас – 1,5 минуты. Тренер следит за временем и дает сигнал к смене рассказчика (на каждого участника в сумме по 3 мин).

4А. Мини-лекция «Стили коммуникации».

(в зависимости от стиля наставничества).

Каждому стилю наставничества характерен определенный стиль коммуникации.

– через что общается наставник?

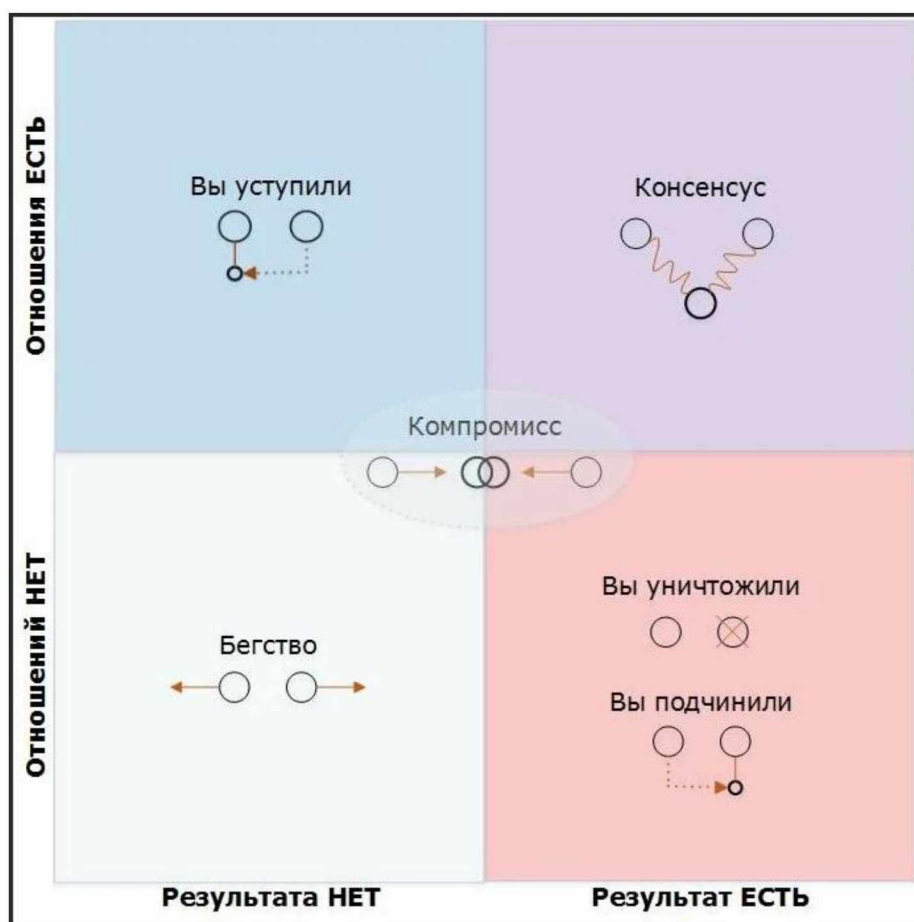


Рисунок 2 – Стили коммуникаций

1 зона – стиль УБЕЖДЕНИЕ - приказ, команды, навязывание, мало слушает.

2 зона – ИНФОРМИРОВАНИЕ – молчание, безразличие, как отнесутся к тому, что я сказал не очень важно.

3 зона – КОМПРОМИСНЫЙ – нянька, опека, нянька доделывает, не в службу, а в дружбу. Никто не получает 100 % результат. Отношения недолговечны, накапливается недовольство друг другом.

4 зона – КОНСЕНСУС – сотрудничество.

4.2. Упражнение «Приглашение на сверхурочную работу».

Цель – потренировать новый для себя стиль наставничества.

Продолжительность – 5–10 минут.

Разбиваемся на подгруппы по 4 человека, как сидим, лицом друг к другу. Каждый участник обращается к своей группе в стиле, который ему надо тренировать (не привычен) с требованием выйти на сверхурочную работу. Остальные голосуют, большой палец вверх – получилось, вниз – не получилось.

4.3. Упражнение «Приглашение на перерыв».

Цель – потренировать еще один новый для себя стиль наставничества.

Продолжительность – 5–10 минут.

В своих группах распределяем стили (желательно который тобой еще не использовался). Тренер: через 50 минут у нас будет перерыв, в течение 2 минут каждый придумывает, как он проведет его и в стиле, который ему достался – приглашает группу на перерыв. Участники группы дают ОС, как у него получилось.

Рефлексия.

Тренер: как вам работалось в непривычном стиле? Что было сложным / легким? Поблагодарите своих коллег за работу.

5. Мини-лекция «Обратная связь как инструмент развития. Мотивация стажера через обратную связь».

Одним из ценных навыков наставника является умение дать эффективную обратную связь. Процесс предоставления ОС состоит из анализа его действий и, как следствие, способы воздействия. Главное для наставника - не скатиться в критиканство, поэтому мы поговорим о правилах ОС.

Наставник должен мотивировать стажера несколькими способами (мотивами).

Оценка или ОС?

«Оценка» - рождает чувства - тревожность, чувство страха, не оправдаю ожидания – обязательно появятся последствия.

В процессе оценки не хватает конкретики, вектора направления, указания, что КОНКРЕТНО хорошо или плохо, нет ориентиров.

ОС – это и есть вектор.

Когда полезна оценка?

Оценка полезна в самом КОНЦЕ, при сравнении с эталоном.

Обратная связь — это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

5.1. Упражнение «Линия с петлей на конце».

Продолжительность – 15 минут.

Вызываем одного добровольца. Произносим задание – рисуем волнистую линию с петлей на конце. Доброволец рисует на флип-чарте линию, а два тренера на перебой: первый – все время говорит все плохо,

все не так; второй – молодец, все хорошо. Оба без конкретики, оценка. Смотрим результат. Что получилось? Почему так? Что поменять тренерам? Что можно сделать?

Спрашиваем, как чувствует себя доброволец?

Далее: доброволец выполняет то же задание, но тренеры дают четкие инструкции и подробную ОС. Смотрим результат.

Что получилось сейчас? Почему произошли положительные изменения? Что поменялось?

## 5.2. Упражнение «АВТО».

Продолжительность – 10 минут

Делимся в группы по 3-ри человека. В тройках распределяют роли: стажер, наставник, наблюдатель. Стажер и наставник садятся спиной друг к другу. Наблюдатель сбоку от них. Наставник рисует в блокноте и дает инструкции стажеру, стажер по инструкциям наставника рисует у себя в блокноте, то, что говорит наставник. Через 25 секунд тренер говорит СТОП и наблюдатель смотрит, что нарисовано у наставника и что нарисовано у стажера и дает ОС наставнику, что ему надо изменить, что бы у стажера получилось то же самое. ОС – дает по формуле (на экране).

Остановка на 30–40 секунд. Всего три остановки. 4-ре раунда. После завершения: 1. Стажер дает ОС наставнику. 2. Наставник дает ОС наблюдателю.

Рефлексия: В тройках каждый делится: что и как из того, что обсуждалось ты, можешь использовать? Что у тебя как у наставника может быть по-другому прямо сейчас?

## 6. Мини-лекция «Деловые коммуникации».

На экране презентация.

### ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

- **Деловое общение** – особый вид общения, который реализуется в совместной профессионально-предметной деятельности людей и содержание которого определяется социально значимым предметом общения, взаимным психологическим влиянием субъектов общения и формально-ролевым принципом их взаимодействия.

Рисунок 3 – Деловое общение



## ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

- ◉ Деловая беседа
- ◉ Деловое совещание
- ◉ Деловые переговоры
- ◉ Публичное выступление
- ◉ Презентация
- ◉ Пресс-конференция

Рисунок 4 – Формы делового общения



Рисунок 5 – Функции деловой беседы



Рисунок 6 – Этапы деловой беседы

Отличие ответственности от вины – зависит от того, куда направлен вопрос.

Рисунок на флип-чарте – ось X; стрелка влево – ВИНА, прошлое, Почему?, не исправить; стрелка вправо – ответственность, в будущее, Что можно сделать?

Примеры:

«Как ты планируешь это сделать?» - будущее.

«Почему ты не сделал это вчера?» - прошлое, какие чувства?

Управление ответственностью в деловом общении.

Что такое быть ответственным? Ответ в слове:  
Кто дает ОТВЕТ, тот несет ОТВЕТСТВЕННОСТЬ!

### В КАКОЙ ФОРМЕ МОГУТ СТАВИТЬСЯ ВОПРОСЫ?

- Закрытые вопросы
- Открытые вопросы
- Риторические вопросы
- Переломные вопросы
- Вопросы для обдумывания



Рисунок 7 – Виды вопросов

В обучении взрослых чаще всего применяется тактика открытых вопросов, построенных так, чтобы вызвать содержательные ответы, стимулирующих активность собеседника, побуждающих к поиску решения, высказыванию субъективного мнения.

- Что Вы думаете о...?
- Как Вы видите эту проблему и выходы из нее?

#### 6.1. Упражнение «Фантастическое животное».

Для пояснения открытых вопросов тренер загадывает фантастическое животное, группа собирает как можно больше информации, о нем задавая открытые вопросы, и угадывает его.

Чем выше руководитель, тем больше он задает открытых вопросов!!!!

*Три основных вопроса коучинга:*

*В чем проблема?*

*Какие пути решения ты видишь?*

*Какое из этих решений будет лучшим?*

Пример. Собственный бизнес.

У моего приятеля (П) собственный бизнес. Еженедельно по понедельникам он проводит планерки, с обсуждением всех проблемных вопросов. У него была постоянная проблема с начальником службы сервиса (НСС). Этот человек, всегда ставил очень много вопросов и никогда не предлагал вариантов решений. И вот однажды мой приятель решил опробовать на нем знания полученные в ходе обучения и составил с ним такой диалог:

П – «Какие пути решения данных вопросов Вы видите?»

НСС – «????»

П – «Сколько надо времени, чтобы обдумать варианты?»

НСС – «15 минут».

Через пятнадцать минут НСС доложил варианты решений.

П – «Какой из них самый лучший, как Вы думаете?»

НСС – «???»

П – «Сколько надо времени, что бы Вы выбрали лучший вариант?»

НСС – «5 минут».

Через пять минут он доложил лучший вариант. Мой приятель его одобрил и начальник службы сервиса ушел выполнять, при этом был очень удивлен.

Через неделю, на планерки когда очередь дошла до НСС, он доложил все по алгоритму – проблемы, пути решения, какой лучший. Получил одобрение, ушел. Еще через неделю ответил – «У нас нет проблем, есть предложения...».

1-й раз – ушел удивленный

2-й раз – все по алгоритму доложил

3-й раз – «нет проблем» есть предложения...

## 6.2. Упражнение «Вернуть ответственность стажеру».

Продолжительность – 20 минут.

Разбиваемся на группы по 4 человека. В 4-ках распределяем роли: 1- стажер, 2 – наставник, 3,4 – наблюдатели. В течение 3 минут стажер придумывает проблему. Стажер приходит к наставнику с проблемой, хочет передать ответственность по решению наставнику, хотя сам может ее решить. Наставник задает вопросы так, чтобы вернуть ответственность стажеру. Схема этапов коммуникации на экране.

Наблюдатели – слушают диалог и дают ОС с вариантами, как еще можно было вернуть ответственность, что улучшить, а что было замечательно.

Далее меняемся ролями: 3 – наставник, 4 – стажер, 1,2 – наблюдатели.

Рефлексия: Как это было? Что было сложным?

## 7. Рефлексия первого дня/первой части тренинга.

Цель – получение ОС по первому дню/первой части, закрепление ключевых моментов.

Продолжительность – 10 мин.

Тренер: *Наш первый день/первая часть тренинга подошел к концу. Прошу каждого поделиться, с чем он уходит? Что полезного для себя сегодня узнали, что давалось легко, а какие темы вызывали трудности? Какие зоны развития для себя увидели? Что возьмете в свой арсенал инструментов прямо сейчас?*

8.1. Конкурс команд «Домашнее задание» на тему «Я б в наставники пошел, пусть меня научат».

Продолжительность – 80 минут, 7 команд по 10 минут.

Подведение итогов – 5 минут.

Участники команд в соответствии с порядковым номером (после жеребьевки) представляют свои команды.

Требования, предъявляемые к домашнему заданию:

1. Выступление должно отражать роль наставничества в деятельности дирекции тяги, значимость наставника, механизмы нематериальной мотивации, гордость за выбранную профессию, принадлежность к ОАО "РЖД" и Центральной дирекции тяги.

2. Поощряется стихотворная, песенная, литературный монтаж, театрализованное представление и иные формы.

3. Длительность выступления 7 минут (максимально 10 минут).

Если 4 члена жюри, выступления оцениваются по 6-бальной системе (баллы суммируются и делятся пополам).

Если 3 члена жюри, выступления оцениваются по 5-бальной системе (баллы суммируются).

При этом будет учитываться системный подход, новизна идей, возможность их применения в вертикали управления движением.

8.2. Конкурс команд «Оценка или обратная связь?».

Продолжительность – 20 минут, 10 минут обсуждение, 1 минута представление.

Подведение итогов – 5 минут.

Условия

В игре принимают участие все члены команды. На обсуждение в командах отводится 10 минут. К обсуждению участники приступают только после команды ведущего. Команда делегирует одного участника для представления результата.

Задача участников – определить в представленном задании, чем являются предложения - оценкой или обратной связью.

Цель игры – определить насколько участники усвоили изложенный в течение тренинга материал об оценке и обратной связи.

Судьями будет оцениваться правильность определения ответов.

Результаты игры оцениваются судьями: правильный ответ – 1 балл. По итогам конкурса побеждает команда, набравшая большее количество баллов.

Бланк задания – приложение № 1.

Вторая часть.

1. Цель и задачи второй части тренинга.

Цель – знакомство с этапами наставничества и процедурой ведения проблемного диалога.

Задачи:

– знакомство с этапами наставничества;

– потренироваться в ведении проблемного диалога;

2. Разминка «Здравствуй друг».

В парах, лицом друг к другу:

Здравствуй друг – здороваемся за руку.

Как ты тут – руки в стороны.

Я скучал – руки скрещены на груди.

Ты пришел – хорошоооо – обнять друга.

Общий круг – правая рука согнута в локте, указательный палец поднят вверх, левая рука ладонью накрывает указательный палец соседа, ладонь расправлена. На счет три – свой палец успеть убрать, а палец соседа схватить. Потом меняем руки.

Тренер: что запомнилось, что самое ценное в первой части? (наверняка обсуждали между собой, переоценили и т.д.) и это будет как «мостик-напоминание».

3. Мини-лекция «Этапы наставничества».

Пирамида Маслоу.

Наши действия определяют наше окружение. Наши способности определяют наши действия. Наши убеждения формируют наши способности.

Убеждения бывают двух типов:

– расширяющие

– сужающие.

Речевые обороты на каждом этапе наставничества:

1. Окружение - «Я расскажу, а ты послушай».

2. Действия - «Я покажу, ты посмотри», «Сделаем вместе».

3. Способности - «Сделай сам, я подскажу», «Сделай сам, расскажи, что сделал».

4. Убеждения - Сначала человек верит в то, что видит, а потом видит только то, во что верит.

Когда стажер приходит к Вам в первый раз:

1. Познакомить с окружением – что, где находится, к кому с какими вопросами обращаться.

Всегда!!!

Вспомните себя в самом начале тренинга вчера, как себя чувствовали? С чего мы начинали?

Фрагмент фильма – «Афоня».

2. Познакомить с действиями:

– инструктаж;

– делай как я – высокая ответственность наставника, должен сам очень хорошо делать, уметь передать.

3. Способности – сам наставник знает мало способов. А теперь придумай еще два сам!!

Хороший наставник – когда стажер перерастает его!

3.1. Упражнение «Моя работа, и какие способности надо развивать».

Продолжительность – 4 минуты.

В парах (как сидим) рассказываем по 2 минуты, из каких действий состоит моя работа (штук 5) и какие способности для этого надо развивать.

3.2. Упражнение «Я наставник в РЖД».

Продолжительность – 5 минут.

В парах (как сидим) рассказываем, друг другу – почему я работаю наставником именно в РЖД. Что для меня ценно в компании РЖД.

Притча. Жена умирает. Просит хлеба. «Осталась только черная корочка». «Ой, спасибо, я их так люблю, а ты всю жизнь давал мне только белые».

Иногда, только лет через 10 совместной жизни начинаем понимать ценности друг друга. А бывает, и не начинаем.

Генри Форд «Все, чем не пользуешься, теряешь».

4. Мини-лекция «Фазы проблемного диалога».

*Чтобы обсуждение той или иной проблемы было эффективным, оно должно пройти через следующие этапы:*

1. *Контакт (фаза вступления в контакт важна, т.к. закладывает фундамент дальнейшего общения).*

2. *Ориентация в проблеме (нужна для сбора информации и прояснения ситуации).*

3. *Анализ проблемы (на данной фазе происходит обсуждение и аргументация).*

4. *Принятие решения.*

5. *Выход из контакта (фаза выхода из контакта необходима для того, чтобы «не сжигать мосты» и в следующий раз продолжить конструктивное общение).*

5. Рефлексия второй части тренинга.

Цель – получение ОС по тренингу, закрепление ключевых моментов.

Продолжительность – 20 мин.

Садимся в круг своей командой. Командой на флип-чарте пишем свои впечатления от этих двух дней. «Что было самым важным. Открытия. Что применю уже завтра».

Подготовить спикера. По 1 минуте пару слов от команды.

5.1. Конкурс команд «Диалог, развивающий ответственность стажера».

Продолжительность – 70 минут, 7 команд по 10 минут.

Подведение итогов – 5 минут.

«Развивающие вопросы стажеру»

Условия

Ведущий предлагает капитанам команд разыграть порядковые номера выступления их команд во 2 задании. В разработке развивающего диалога принимают участие все члены команды. Разыгрывают «сценку» двое.

Командам раздаются должности: начальник станции (ДС), дежурный по станции (ДСП), составитель поездов, диспетчер маневровый. Каждая команда придумывает один проблемный вопрос, с которым Стажер в той или иной должности обращается к наставнику, и передает этот вопрос другой команде.

Получив вопрос, каждая команда придумывает и разрабатывает развивающий диалог наставника со стажером в должности. Команда готовит «сценку», в которой демонстрирует диалог наставника и стажера.

На обсуждение в командах отводится 20 минут. К обсуждению участники приступают только после команды ведущего. Команда презентует выступление.

Задача участников – с целью формирования профессиональных знаний и навыков, а также развития корпоративных компетенций Наставника предложить алгоритм развивающего диалога со Стажером.

Цель задания – определить насколько участники усвоили изложенный в тренинге материал: «Алгоритм задавания вопросов, развивающих ответственность Стажера».

Судьями будет оцениваться:

1. Результат: Стажер взял ответственность за решение проблемной задачи;
2. Соблюдение логики последовательности вопросов: открытые, альтернативные, закрытые
3. Между Наставником и Стажером есть договоренность о результате.

Максимальное количество баллов 10. По итогам конкурса побеждает команда, набравшая большее количество баллов.

Варианты наставник-стажер – приложение № 2.

## 5.2. Конкурс команд «Ролевые кейсы».

Продолжительность – 70 минут.

Подведение итогов – 5 минут.

Ролевой кейс «Наставник и стажер»

### Условия

В ролевом кейсе принимают участие 2 члена команды, один в роли наставника, другой в роли стажера. Ведущий дает каждой команде кейсовое задание: одно «для наставника» и одно «для стажера» (всего будет разыграно по одному заданию для каждой команды), затем команда передает задание для стажера в другую команду по выбору.

Так, один вариант задания будут разыгрывать наставник из одной команды, а стажер из другой. Наставнику необходимо в соответствии с проблемой, описанной у него в задании, прояснить вместе со Стажером, что является причинами сложившейся проблемы и найти варианты ее решений, а именно договориться о результате, который устроит

обе стороны, в пользу организации. Стажер участвует в роли подыгрывающего, с тем, чтобы Наставник мог продемонстрировать приобретенные коммуникативные навыки и навыки обратной связи. *Инструкция дается отдельно Наставнику и Стажеру, а так же общие условия зачитываются всей группе.*

Время на подготовку, а именно обсуждение возможных сценариев разговора со Стажером 10 минут. Задача участников – в течение 3-5 минут организовать диалог Наставника со Стажером, в порядке, определенном жеребьевкой. Другие команды посредством обратной связи проговаривают, что было полезно, что можно было бы сделать по-другому.

Цель игры – определить насколько участники усвоили изложенный в течение тренинга материал «Алгоритм обсуждения проблемной ситуации» и смогли продемонстрировать навыки, отработанные в тренинге (*цель для жюри: определить насколько точно наставник смог выяснить и понять истинную причину проблемы, определить вместе со Стажером варианты решений и заключить договоренность о результате*).

Судьями будут оцениваться:

- 1) умение Наставника изложить фактический материал ситуации;
- 2) умение Наставника выяснить причины проблемы;
- 3) умение Наставника обсудить возможные варианты решений;
- 4) умение Наставника распределить ответственность в решении проблемы со Стажером (как развивающий аспект для Стажера);
- 5) умение договориться о взаимовыгодном результате в пользу организации.

Результаты игры оцениваются судьями по 3-бальной системе за каждое умение. Максимальный балл за кейс 15. Оценка команды будет состоять из оценки Наставника. Наставник зарабатывает баллы для своей команды.

Баллы команды также могут заработать, давая качественную обратную связь другим командам. Тренеры, обращаясь к судьям, предлагают добавить баллы командам, качественно дающим обратную связь.

По итогам конкурса побеждает команда, набравшая большее количество баллов.

Кейсовые задания – приложение № 3.

6. Упражнение «Свободный микрофон».

Цель: дать участникам возможность осмыслить результаты работы в ходе тренинга, выделить для себя главное.

Инструкция:

«Коллеги, наш тренинг подошел к концу!

Приглашаю всех сесть в круг. Самое время окинуть внутренним взором оба дня/обе части тренинга и выделить в них самое ценное. Можно сверить результаты с ожиданиями, которые мы формулировали вчера утром.



Передавая слово друг другу, давайте сформулируем, что удалось вынести для себя из тренинга.

Также мы будем очень благодарны за любую обратную связь: что было особенно интересно, а что можно сократить, изменить, усовершенствовать».

7. Общее подведение итогов, награждение победителей, заполнение анкеты обратной связи посредством QR-code.

Продолжительность – 30 минут.

Приложение № 1  
«Оценка или обратная связь?»

Ознакомьтесь с нижеприведенными предложениями и решите, чем они являются оценкой или обратной связью. Правильный ответ отметьте галочкой.

Высказывание	Оценка	ОС
1. Мне не нравится, как ты выполнил задание.		
2. Чтобы в следующий раз не оставаться дополнительно, сразу составь хронометраж, распредели все операции по времени.		
3. Замечательно, я же говорил, будешь стараться, все получится.		
4. Нет, так не пойдет, переделывай.		
5. Ты заметил, что когда ты слушаешь и записываешь, потом у тебя получается точнее повторить.		
6. Ну что, пожалуй, эту операцию ты освоил, молодец.		
7. Что ж, пожалуй, если ты повторишь эту операцию без ошибок еще 5-6 раз, можно сказать, ты её освоил.		
8. Улыбайся больше, люди тогда меньше раздражаются		
9. Не расстраивайся, в следующий раз будь внимательнее.		
10. Если бы ты меньше отвлекался на перекуры и разговоры по телефону, то не ошибался бы. Давай-ка меньше перекуров и звонков.		
11. Тяжело в учении, легко в бою, попробуй еще раз.		
12. Я знаю, ты, когда сам придумываешь, как сделать, ты это ценишь		
13. Благодаря твоей идее, мы можем сэкономить на этой операции 30-40 минут в день.		
14. Ты что не понимаешь? Сколько раз можно говорить, не надейся только на свою память, возьми журнал и продублируй. Каждое задание показывай теперь мне лично.		
15. Это что это такое... Слушай, ну, сколько можно совершать ошибки... Чему вас только учили?		

Вариант 1

Придумайте развивающий диалог наставника и стажера начальника станции \_\_\_\_\_

Вариант 2

Придумайте развивающий диалог наставника и стажера дежурного по станции \_\_\_\_\_

Вариант 3

Придумайте развивающий диалог наставника и стажера составителя поездов \_\_\_\_\_

Вариант 4

Придумайте развивающий диалог наставника и стажера диспетчера маневрового \_\_\_\_\_

Вариант 1

Общие условия:

Вот уже несколько дней наставник отмечает у стажера составителя поездов нарушения требований безопасности движения поездов и охраны труда. Стажер не реагирует на ситуативные замечания наставника. Наставник принимает решение в конце рабочего дня поговорить со стажером.

Цель для наставника: в результате разговора стажер выполняет требования безопасности движения поездов и охраны труда

- для Наставника

Стажер – составитель поездов при отработке практических навыков постоянно спешит и допускает нарушения требований безопасности движения поездов и охраны труда.

- для Стажера

Вы Стажер – составитель поездов, при отработке практических навыков постоянно спешите и допускаете нарушения требований безопасности движения поездов и охраны труда. Это происходит потому, что другие составители, закончившие учебные заведения на один год раньше, которые работают на данной станции, говорят, что выполнение требований охраны труда и безопасности движения поездов носит формальный характер и, если соблюдать все требования, то будешь не успевать делать работу и за это лишаться премии.

## Вариант 2

### Общие условия:

Наставник отмечает у стажера спад энергии, пассивность. В разговоре стажёр отмечает, что, похоже, ошибся в выборе профессии, боится не справиться, считает, что оперативная работа не для него. Наставник решает поговорить об этом со стажером.

Цель: прояснить отношения со стажером, определить результат ваших дальнейших отношений, замотивировать остаться в должности.

### - для Наставника

Стажер – ДСП был вдохновлен и мотивирован на работу при изучении теоретического курса стажировки. Теорию сдал очень хорошо, проявил высокую способность к обучению. При прохождении практической части стажировки проявлял апатию, невнимательность, допускал ошибки. На вопросы наставника ответил, что ошибся в выборе профессии, боится не справиться, считает, что оперативная работа не для него.

### - для Стажера

Вы Стажер, закончивший институт с красным дипломом, приняты на должность ДСП. В период прохождения стажировки при изучении теории были вдохновлены и мотивированы на работу, а при прохождении практической части стажировки проявляете невнимательность. Это связано с тем, что Вы не представляли себе работу ДСП, рассчитывали работать с документами, а не управлять движением. Считаете, что должность ДСП больше напоминает рабочую, а не инженерную и она не соответствует уровню полученного образования и не дает возможность реализовать приобретенные в институте знания.

### Вариант 3

#### Общие условия:

Молодой начальник станции просит перевести его обратно на должность ДСП. Разговор в кабинете Наставника.

Цель: прояснить отношения со стажером, определить результат ваших дальнейших отношений.

#### - для Наставника

Молодой начальник станции с профессиональной точки зрения обладает хорошими теоретическими знаниями, прошел все ключевые должности на станции с составителя, ДСПП, ДСП, но не имеет опыта административно-хозяйственной деятельности. Просит перевести его обратно на должность ДСП, поскольку, по его мнению, он не готов к управлению коллективом станции.

#### - для Стажера

Вы Молодой начальник станции, с профессиональной точки зрения обладаете хорошими теоретическими знаниями, но не имеете опыта административно-хозяйственной деятельности и управления коллективом. У Вас нет времени заниматься с коллективом, так как Вас отвлекают постоянные проверки, проведение комиссионных осмотров, встреча делегаций, взаимодействие со смежниками, селекторные совещания. При этом сами Вы являетесь человеком застенчивым и некоммуникабельным и по этой причине у Вас возникают сложности.

## Вариант 4

### Общие условия:

- Начальник станции 3 класса, 30 лет, сомневается переходить на должность ДНЧ (ДНЧ — ревизор движения отдела перевозок). Разговор в кабинете Наставника.

Цель: прояснить отношения со стажером, определить результат ваших дальнейших отношений.

### - для Наставника


Начальник станции 3 класса, 30 лет, молодой и перспективный руководитель, исполняет обязанности, но сомневается в переводе на должность ДНЧ. Одна из причин, на которую указывает Стажер, что на указанной должности появляется разъездной характер работы, а у него двое детей. В период стажировки очень много внимания уделял изучению технической документации, проявил большие способности в выявлении недочетов в технической документации станций, но избегал во время выездов на станции проверок правильности действий ДСП и другого оперативного персонала, не всегда давал обратную связь при выявлении нарушений, ограничиваясь их фиксацией в актах проверок.

### - для Стажера

Вы начальник станции 3 класса, 30 лет, молодой и перспективный руководитель, сомневаетесь переходить на должность ДНЧ. Вы действительно боитесь ответственности, большого объема работы, необходимо будет знать ТРА (технология работы станций) всех станций на участке, уметь не только выявить нарушения, но и знать способы их устранения и недопущения подобных ситуаций в будущем, быть техническим аудитором и наставником для молодых работников, а у Вас не хватает для этого опыта и знаний по другим станциям.



Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт педагогики, психологии и социологии  
Кафедра современных образовательных технологий

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 И.А. Ковалевич  
подпись, инициалы, фамилия

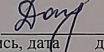
« 11 » 06 2023 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ


Тренинг для наставников Красноярской железной дороги

44.04.01 Педагогическое образование

44.04.01.01 Управление человеческими ресурсами

Научный руководитель  д-р ист. наук, доцент О.М. Долидович  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник  Е.В. Просекова  
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент  ДЦОМП Т.В. Литвина  
подпись, дата должность, ученая степень, инициалы, фамилия

Красноярск 2023