

About Integrated Approach to Development of Funds of Evaluation Tools on Subject Matter in Conditions of Realization of Competence-Based Focused Model of Training

In the article the mechanisms of design of funds of evaluation tools in the higher education, providing control and assessment of knowledge, abilities, skills and models of professional activity which are the basis of various competences which have been set by the main educational program are considered. Complex use and combination of traditional methods of examination of knowledge, abilities and methods with innovative approaches, allowing to make assessment of integrity of the formed competences is offered. Approach to the implementation of certification of students on the subject matter on the basis of the competence-based focused model of training, using test techniques of assessment, the case-method and rating control in complex is presented. Experience of development and introduction of complex technique of assessment of formation of competences of graduates in educational process of higher education institution is analyzed.

Keywords: funds of evaluation tools, competence-based focused model of training, rating control, solution of electronic estimated tasks (tests), case task.

Andrey Nikolaevich Brodunov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Yury Semenovich Rudenko, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, First Vice Rector
Moscow Vite University

УДК 65.011.42

**РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК УСЛОВИЕ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Наталья Сергеевна Гедулянова, д.пед.н., проф.
Тел.: 8(916)883-08-15, e-mail: Lambrador2@gmail.com
Любовь Валерьевна Горовая, магистрант
Тел.: 8(903)206-72-65, e-mail: l.gorovaya@rambler.ru
Елена Владимировна Богданович, магистрант
Тел.: 8(495)783-68-48, e-mail: l.gorovaya@rambler.ru
Московский университет им. С.Ю. Витте
<http://www.muiiv.ru>

В статье представлены исторический анализ процесса наставничества, проблемно ориентированный анализ наставничества в российских организациях, рациональная модель системы наставничества, направленная на повышение мотивации каждого работника организации на производительный труд и эффективности организации, ее корпоративной культуры и коллективного мышления компании.

Ключевые слова: наставничество, наставник, система управления персоналом, стадии наставничества, критерии эффективности наставничества.



Н. С. Гедулянова

Происхождение наставничества. Наставничество – один из терминов, который в первые годы третьего тысячелетия снова стал модным. Интерес к теме наглядно виден в специализированных интернет-форумах и электронной периодике, где обсуждаются не только вопросы организации и регламентации работы наставников, но и, более широко, возможности наставничества как механизма передачи знаний и создания специфической корпоративной культуры в компании. Первое, что необходимо отметить – понятие наставничества отнюдь не ново.

Первым профессиональным наставником (ментором),

давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий герой Мен-тор, друг Одиссея, которому тот поручил воспитание своего сына Телемаха на время путешествия в Троию. С тех пор и в течение многих сотен лет наставничество применялось, главным образом, по отношению к подрастающему поколению (одним из самых известных менторов стал Аристотель, воспитавший Александра Македонского).

Идея наставничества как способа обучения и воспитания взрослых впервые всерьёз была реализована в Христианстве.

Философы с давних времён пытались определить основные задачи деятельности наставника. Сократ главной задачей наставника считал пробуждение мощных душевных сил ученика. Беседы Сократа были направлены на то, чтобы помочь «самозарождению» истины в сознании обучающегося. Ж.-Ж. Руссо полагал, что главное и наиболее сложное искусство наставника – уметь ничего не делать с учеником.

Считается, что понятие «наставничество» приобрело своё современное значение в середине 60-х годов XX века и рассматривалось как действенная форма профессиональной подготовки и нравственного воспитания молодёжи.

Одним из первых английских авторов, пытавшихся дать определение наставничеству, был Дэвид Меггинсон, который писал: «Наставничество – существенная помощь персоналу, который нуждается в перспективе, в видении будущих возможностей. Наставничество требует некоторого уровня доверия, потерянного в отношениях «судейского» линейного менеджмента, требующего поддержания дисциплины и оценки уровня мастерства и профессионализма».

В докладе, опубликованном в 1989 году Советом национальных академических наград и государственной службой обучения, наставничество трактуется следующим образом: «Существует множество определений и точек зрения на роль наставника, и все они содержат в себе глаголы «поддерживать», «руководить», «содействовать» и т.п. Их важнейшие аспекты связаны со слушанием, задаванием вопросов и открытием перспектив, а не с инструктажем, приказанием и ограничением. Для успешного развития управления наставники просто необходимы, так как они могут оказывать огромное влияние на формирование установок и поощрение хорошей управленческой практики. *Высококачественное наставничество связано с компетентностью, опытом и чётким определением ролей, но, кроме этого, оно в самой значительной степени определяется верным балансом личностных качеств*».

Владимир Бовыкин, доктор экономических наук, президент компании «АМИ-Систем» рассуждает о том, что все «классические» методы мотивации персонала в России не дают результата:

- не оправдывают себя тарифные, сдельные, премиальные, бестарифные, смешанные и другие системы оплаты труда;
- не работают, как надо, KPI, системы грейдов и прочие западные управленческие новации;
- не дают результата методы нематериальной мотивации;
- не помогают руководителям разработанные ими же самими системы стимулирования.

Что надо сделать для повышения эффективности организаций?

Анализ проблемного поля в системе управления персоналом, как правило, ведётся от результатов работы, как следствий, к началу, к процессам и условиям жизнедеятельности организаций как причинам. Такой ход анализа вполне естественен и был известен уже в древности. Логика движения анализа от конца к началу зафиксирована, в



Л. В. Горовая



Е. В. Богданович

частности, как одно из толкований слова «анализ» в словаре В.И. Даля: «Аналитика в логике – разбор, способ решения вопроса *от следствий к началам*, от действия или явления к причинам».

В ходе анализа его участники ищут ответы на следующие основные вопросы:

- Какие реальные результаты деятельности в организации не удовлетворяют нас в свете завтрашних требований и должны быть изменены? В итоге выявляются разрывы между требуемым и реальным, то есть собственно проблемы организации. Проблема – это осознание субъектом невозможности решить сложившееся противоречие, возникающее в той или иной ситуации, средствами наличного знания или опыта.

- Из-за каких дефектов процессов, протекающих в организации, возникли эти проблемы? Что надо изменить в этих процессах, в их качествах, содержании, методах, средствах, формах, чтобы обеспечить достижение требуемых результатов?

- Недостаток каких условий и ресурсов объясняет выявленные дефекты процессов, происходящих в организации? Что необходимо изменить в ресурсах системы и в деятельности по ее ресурсному обеспечению, чтобы достигнуть требуемого качества процессов и результатов?

- Какими недостатками в управлении персоналом в организации можно объяснить существующие дефекты в ресурсном обеспечении и образовательном процессе, а также итоговые проблемы? Что надо изменить в управлении персоналом, чтобы устранить выявленные дефекты и решить проблемы?

Приступая к осуществлению проблемно ориентированного анализа, важно проблемы самой системы управления персоналом (далее – СУП) не путать:

- 1) с *ограничениями* (внешними проблемами);

- 2) с *причинами и областями существования этих причин*, которые всегда лежат в процессах СУП, в ее ресурсах, условиях, «входах», в качестве управления и которые правильно обозначать в терминах недостатков, дефектов, упущений, изъянов. В качестве области существования причин проблем часто выступают финансовые ресурсы. Пример конкретной причины из этой области: «Для достижения требуемых результатов производственной деятельности необходим такой-то объем финансирования этой системы. В реальности имеется объем финансирования на столько-то процентов или во столько-то раз меньший, по причине такого недостатка финансовых ресурсов мы не можем получить таких-то именно результатов»;

- 3) с *трудностями, препятствиями, социальным заказом*.

Проблемы должны формулироваться с учётом следующих требований.

1. *Конкретность и конструктивность формулировки.* При правильной формулировке результатов анализа в зафиксированных проблемах просматриваются идеи конкретных путей её возможного решения (то есть обеспечивается переход от проблем к идеям, образующим основы стратегии изменений системы). Конкретность формулирования проблемы достаточна, если становится ясным хотя бы общее направление стратегических действий по её решению.

Понятно, что, когда называют проблемой «низкое качество полученных результатов работы», это слишком широко и глобально для определения конкретных действий. Это не проблема, а широкая область существования множества конкретных проблем, которые и надо сформулировать.

Итак, проблема может быть признана как конкретно сформулированная, если можно понять основные идеи и способы ее решения.

2. *Операциональность формулирования проблем.* Проблема сформулирована достаточно операционально, если в ее формулировке можно увидеть масштаб проблемы, степень её остроты, величину разрыва между требуемым и действительным. Для этого необходимо иметь соответствующие индикаторы для оценки и сопоставления результатов.

3. *Прогностичность.* Это требование можно считать выполненным, если анализ проводится «от будущего», то есть требуемого, с которым соотносится нынешнее положение дел, это завтрашнее требуемое, опирающееся на прогнозирование тенденций изменения системы и ее окружения, на прогнозирование изменений требований к системе. В противном случае мы будем вынуждены решать вчерашние проблемы, всегда

отставая от ситуации, обрекаем себя на «латанье дыр» вместо реального развития, которое всегда связано с видением новых возникающих возможностей.

4. *Объяснение и понимание наличия проблемы, выстраивание причинной цепи.* Выявленные проблемы должны не только констатироваться, но и получать объяснение, позволяющее понять (а затем и устранить) их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в обозримом будущем.

При этом следует выделить те проблемы, которые вы действительно можете решить, и те, которые вы решить не в состоянии с учетом имеющихся возможностей и ресурсов предприятия.

На что нужно обратить внимание, используя проблемный анализ?

1. Осуществляя проблемный анализ, необходимо учитывать более широкий социальный контекст и рынок, так как, если не рассматривать предприятие и его проблемы с позиций социума и рынка, то невозможно будет правильно выстроить образ новых требований, а значит получить картину разрыва между этими новыми требованиями и реальным положением дел в СУП.

2. Ориентироваться на результаты, которые представляют собой конечные результаты функционирования организации.

Употребление понятия «результат», опять же, продиктовано попыткой согласовать теорию и практику менеджмента с реалиями процесса развития, с научно-исследовательской и проектной деятельностью персонала. У любой деятельности есть результат, то есть то, что производится данной фирмой, организацией. Под результатами понимают типичный уровень подготовки, образованности, компетентности персонала.

3. Начинать анализ «от требований завтрашнего дня». Если анализ ведется из будущего, в поле зрения попадают не только вчерашние проблемы и болевые точки, но и инновационные возможности. Те же, кто целиком поглощён решением проблем вчерашнего дня, смотрит не вперёд, а назад, что вряд ли ведёт к развитию.

4. Избегать принятия внешних симптомов проблем за сами проблемы и бороться с симптомами вместо «лечения болезни» (например, можно все силы бросить на борьбу за эффективность организации, не анализируя при этом причины низкой мотивации «новичков» и отсутствия процессов наставничества, которые часто и лежат в основе нарушений дисциплины).

Если удастся следовать перечисленным правилам, можно рассчитывать на то, что происходит именно анализ проблем. Если при этом удастся также избежать сумбурного перечисления выявленных проблем (проблемного месива), выстроить их структуру, приоритетность и последовательность решения, то создаётся хорошая основа для определения стратегических направлений развития СУП и в целом организаций.

Чтобы российский работник начал хорошо работать, необходимо создать условия эффективного управления персоналом, при которых невозможно работать «спустя рукава», в рамках которых работник не мог бы даже подумать о плохой работе. Для этого необходимо специальное решение – *рациональная модель системы наставничества*, которая не только позволит эффективно мотивировать каждого работника организации на производительный труд, но и позволит преобразовать корпоративную культуру и коллективное мышление, сделать их такими же, как в ведущих мировых компаниях.

Наставничество – практика введения нового сотрудника в должность посредством его обучения на рабочем месте силами сотрудников подразделения, специально подготовленных для этой задачи.

Наставничество характеризуется последовательностью процессов коллективообразования: определяются участники процесса наставничества, т.е. команда как главный инновационный ресурс развития СУП, признаки её работоспособности, рассматриваются вариативные технологии ситуационного анализа и командного взаимодействия.

Команда – автономная группа профессионалов, разделяющих ответственность за полученные результаты, создаваемая для оперативного, эффективного решения управленческих задач, организованная для совместной работы ради достижения общей цели. Участниками процесса наставничества являются стажёр, наставник, руководитель структурного подразделения, кадровая служба компании.

Наставник – сотрудник подразделения, обладающий достаточным опытом, передающий стажёрам свои знания и профессиональные умения, создающий возможности для реализации имеющегося у стажёра потенциала.

Стажёр – сотрудник, вновь принятый в компанию, осуществляющий свою профессиональную деятельность под наблюдением наставника.

Команда по вопросу решения задач наставничества имеет особенности:

- цели и задачи команды определяются руководителем команды совместно с её членами;
- для наставника и стажера разрабатываются индивидуальные функции, обязанности и задачи для достижения результата;
- основная деятельность направлена на выполнение командных задач;
- участники процесса наставничества характеризуются личной и взаимной ответственностью;
- проявляется коллективное преодоление трудностей, стоящих перед командой.

Цель наставничества – создание благоприятных условий для эффективной адаптации и лояльного отношения принятого персонала (стажёра) к работе в компании.

Задачами наставничества являются: ускорение процесса обучения стажёра основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи в занимаемой должности; адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в компании.

На основе проведённого SWOT-анализа процесса наставничества в компаниях, в рамках научно-исследовательской работы авторами данной статьи под руководством профессора Н.С. Гедуляновой определены стадии.

Процесс наставничества проходит четыре стадии развития (схема 2).

При этом наставник наблюдает за подопечным и вместе с ним анализирует ход и итоги работы. Результаты наблюдения подкрепляются обращением к документации, и цикл повторяется вплоть до полного усвоения подопечным правильного образа действий.

Подготовка каждого занятия может строиться по следующей схеме. Формулируется тема, определяются общие цели занятия, анализируется требуемая модель поведения, выделяются ключевые аспекты, на основе этого формируется перечень вопросов, которые будут рассматриваться, и, наконец, под каждую задачу подбираются методы обучения.

В качестве учебного материала могут использоваться нормативные документы, учебные пособия, другие данные, имеющиеся в сети предприятия или Интернете, а также объяснения наставника, в которых особое внимание уделено ключевым аспектам. Для демонстрации наставником элементов работы и пробного их выполнения новичком можно использовать обычные рабочие места, а лучше – специально оборудованные, где подопечный сможет выполнять практические задания наставника, наблюдать, задавать вопросы.

Кандидат в наставники должен удовлетворять требованиям:

- ✓ обладать способностью и готовностью делиться своими знаниями, умениями, опытом;
- ✓ иметь коммуникативные навыки: уметь находить общий язык с людьми, выстраивать вертикальные и горизонтальные коммуникативные связи, обладать гибкостью в общении. Правильный стиль коммуникации в ходе наставничества: «взрослый – взрослый», т.е. полное равноправие сторон;
- ✓ иметь административные навыки: умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать выполнение работ, анализировать результаты и проводить их корректировку;

- ✓ поддерживать стандарты и правила работы в компании. Наставник должен уделять внимание разъяснению всего, что неподпечному непонятно, поскольку это позволяет в итоге повысить его профессиональный уровень. Кроме того, объяснение «локальных» терминов способствует усвоению корпоративной культуры организации;
- ✓ уметь проводить профессиональную экспертизу.

Основной задачей наставника является разработка содержания и реализация Программы наставничества посредством организованной работы наставника со стажером. На схеме 3 представлен алгоритм разработки Программы наставничества посредством организованной работы наставника со стажёром, направленной на формирование конкретных бизнес-целей и определение показателей эффективности компании (организации или предприятия).

Наставнику особенно важно использовать обратную связь, т.е. давать стажёру информацию о результатах его работы, рассчитывая, что она повлияет на его действия в будущем. Позитивная оценка правильных моделей поведения сотрудника закрепляет их. Негативная обратная связь позволяет показать неэффективные моменты, чтобы стажёр отказался от неверных действий.

Чтобы система наставничества стала неотъемлемой частью жизни компании, нужно приложить немало усилий. Решения руководства по этому вопросу необходимо доводить до сведения всех сотрудников и разъяснять самыми разными способами: через рассылки в бумажном и электронном виде, на встречах топ-менеджеров с коллективом, в ходе индивидуальных бесед с руководителями и т.п. Следует уделить особое внимание тому, чтобы позиционировать наставничество не как «очередную выдумку» кадровой службы, а как часть стратегии компании – для поддержания её уникальности, опережающего развития путём наращивания человеческого потенциала.

Оценка эффективности наставничества осуществляется посредством определения интегральных критериев и показателей по направлениям, представленным на схеме 4.

Подготовка к внедрению системы наставничества и отбор возможных наставников должны производиться совместно кадровой службой и линейными руководителями с учётом целей бизнеса и предусматривать:

- ✓ определение критериев и показателей выбора наставника;
- ✓ подготовку наставника (обучающие курсы, семинары);
- ✓ организационно-методическую подготовку к внедрению системы наставничества (регламентация и стандартизация процесса);
- ✓ разработку критериев эффективности работы наставника;
- ✓ разработку критериев мотивации наставника.

Если в компании правильно организован набор персонала, его оценка, обучение и мотивация, то, скорее всего, большинство сотрудников будут готовы и мотивированы к работе наставниками. Важен личный пример руководителей, в том числе топ-менеджеров. Если у каждого управленца постоянно есть хотя бы один неподпечный из числа резервистов, это наглядно покажет их подчинённым, что руководители действительно считают данную работу важной, а не просто говорят об этом.

При обучении наставника необходимо учитывать основные роли, которые он должен играть по отношению к неподпечному:

- эксперт (оценивает работу новичка);
- преподаватель (объясняет «ученику» содержание его работы);
- тренер (вырабатывает у неподпечного навык);
- методист (планирует занятие);
- руководитель (при самостоятельном выполнении неподпечным работы в процессе обучения);
- собеседник.

Обучение должно быть организовано таким образом, чтобы не только повышать уровень подготовки наставников, но и мотивировать их.

Часто возникает вопрос: как мотивировать наставников? Мотивацию наставников следует поддерживать комплексом материальных и нематериальных мер. Наставничество как важнейшая для компании компетенция должно оцениваться в форме повышения постоянной части оплаты труда (оклада). На предприятиях с грейдовой системой специалиста или менеджера, занимающегося наставничеством, следует отнести к более высокому грейду, чем других сотрудников на аналогичных позициях.

В комплексе нематериальных мер можно выделить следующие: круглые столы по обмену опытом, конкурс на лучшего наставника, статьи о работе наставников на корпоративном портале и в корпоративном издании и многое другое.

Конечным результатом деятельности наставничества должна быть полноценная адаптация – как социальная, так и профессиональная, – нового работника в коллективе. Это также подразумевает повышение личностных качеств и навыков. Кроме того, наставничество должно способствовать и развитию самого наставника, потому что по сути это двухсторонний процесс, в котором наставник и наставляемый (стажёр) обмениваются знаниями и совершенствуют их. Конкретные планируемые результаты всегда прописываются в Программе обучения и формируются под конкретные цели организации. Результат деятельности наставничества всегда привязан к бизнес-целям и к определённым показателям эффективности.

Один из основных результатов данной работы – выявление эффекта от реализации представленной нами рациональной модели системы наставничества как условия эффективного управления персоналом для организации, представленного в:

- повышении производительности и качества труда;
- воспроизводстве корпоративного знания;
- развитии и поддержке инноваций;
- сокращении затрат на обучение;
- эффективном внедрении корпоративной культуры;
- повышении вовлеченности персонала и развитии стратегического менеджмента в организации.

Авторы считают, что в данной работе являются разработанная рациональная модель системы наставничества с её структурными компонентами: целями и задачами, стадиями процесса наставничества, алгоритмом Программы наставничества, критериями и показателями реализации эффективного наставничества и ожидаемого результата.

В процессе проведения научно-исследовательской работы по заданной проблеме магистрами были разработаны и апробированы в производственном процессе «Памятка наставника», «Анкета» и «Памятка стажёра».

Данные материалы отражены на схемах 5–8.



Схема 1. Место наставничества в системе управления персоналом

Процесс наставничества

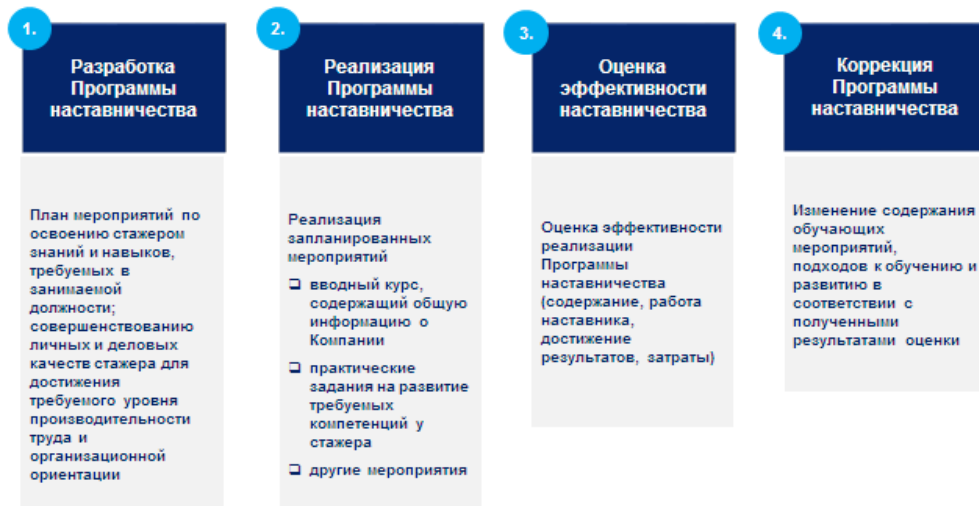


Схема 2. Стадии развития наставничества

Задача наставника

Программа наставничества реализуется посредством организованной работы наставника со стажером:



Схема 3. Алгоритм Программы наставничества посредством организованной работы наставника со стажером

Оценка эффективности наставничества

Оценка эффективности наставничества осуществляется посредством определения интегральных критериев и показателей по направлениям:



Схема 4. Оценка эффективности наставничества

Памятка наставника

- ✓ *Одинаково относитесь к каждому из членов своей группы стажеров, независимо от их поведения. Проявляйте к каждому из них уважение и терпение.*
- ✓ *Установите личный контакт с каждым стажером. Запомните их имена.*
- ✓ *Делитесь с ними своим жизненным опытом, будьте для них примером.*
- ✓ *Вдохновляйте их на лучшее.*
- ✓ *Ведите дневник, в котором отмечайте их достижения и ставьте цели в личной работе с каждым.*
- ✓ *Наблюдайте за каждым молодым специалистом и старайтесь в процессе обучения:*
 - выявлять его сильные стороны и способности, помогать развивать их;
 - выявлять его слабые стороны, помогать преодолевать их.
- ✓ *Поощряйте развитие в группе таких взаимоотношений, когда все стажеры пользуются равным уважением, всем представлены равные возможности и все несут равную ответственность.*
- ✓ *Вдохновляйте стажеров на то, чтобы быть открытыми и честными, помогать друг другу, стараться влиться в коллектив, а не обособиться от него.*
- ✓ *Руководите стажерами, помогая им в выполнении любых заданий, которые поручены им в процессе обучения, общения.*
- ✓ *Следите, чтобы каждый стажер имел возможность участвовать во всех мероприятиях.*
- ✓ *Предотвращайте конфликтные ситуации.*
- ✓ *Участвуйте в собраниях наставников.*
- ✓ *Каждый раз анализируйте проделанную работу и проведенную встречу.*
- ✓ *Обсуждайте с координатором программы проделанную работу и вместе вносите коррективы в обучающий процесс.*
- ✓ *Совершенствуйте сами.*
- ✓ *Будьте юмористом по жизни!*



Схема 5. Памятка наставника

Анкета стажера (1/2)

1. Оцените работу Вашего наставника по следующим параметрам:

- **Содержание и доступность учебного материала**
 - Отлично (содержание материала доступно для понимания, изложенные данные хорошо структурированы и легко применимы на практике)
 - Хорошо
 - Средне
 - Ниже среднего
 - Плохо (учебный материал сложен для понимания, изложенные данные слишком теоретические, их невозможно применить на практике)
- **Организация практических занятий**
 - Отлично (практические занятия отлично организованы, с избытком хватало методического материала, мне удалось на практике самостоятельно опробовать все обсуждаемые операции)
 - Хорошо
 - Средне
 - Ниже среднего
 - Плохо (низкий уровень организации практических занятий, невозможность отработки навыков)
- **Контакт со стажером. Создание атмосферы теоретической активности.**
 - Отлично (с наставником очень приятно работать, занятия проходят в дружеской атмосфере, наставник не жалеет времени и сил на то, чтобы все объяснить и показать, слушает и слышит стажера, дает возможность самостоятельно пробовать новые методы работы)
 - Хорошо
 - Средне
 - Ниже среднего
 - Плохо (наставник не налаживает контакта со стажером, не стремится сделать занятия интересными, не пытается объяснить свою позицию, не дает возможности самостоятельной работы)



Схема 6. Анкета стажёра (часть 1)

Анкета стажера (2/2)

2. Ваши пожелания или замечания по работе наставника.
3. Оцените содержание процесса обучения (соответствовало ли содержание периода программе, Вашим ожиданиям).
 - Да
 - Нет
 - Затрудняюсь ответить
4. Оцените актуальность и возможную востребованность полученных знаний в Вашей повседневной работе.
 - Полученные знания актуальны, я могу использовать их в работе
 - Полученные знания интересны, но их невозможно применить на практике
 - Полученные знания бесполезны, они не применимы на практике
5. В какой форме проходило обучение (инструктаж, план работ, анализ конкретных ситуаций, выполнение заданий, другое)?
6. Оцените качество содержания и доступности методических материалов.
7. Оцените качество организации обучения.
8. Оцените понятность и доступность изложения материала наставником.
9. Оцените удовлетворённость контактом с наставником (коммуникабельность наставника, умение наладить контакт).
10. Оцените уровень владения материалом наставника.
11. Оцените, насколько комфортным для Вас был темп проведения обучения.
12. Какой блок обучения (тему) Вы хотели бы изучить подробнее?
13. Были ли Вы предварительно осведомлены о содержании предстоящего обучения?
14. Обсуждали ли Вы предстоящее обучение со своим наставником?
15. Какие проблемы возникали у Вас при прохождении обучения?
16. Считаете ли Вы, что пройденное обучение будет способствовать развитию Ваших профессиональных навыков и повышению качества выполняемой Вами работы?



Схема 7. Анкета стажёра (часть 2)

Памятка стажера

- ✓ Посещать встречи с наставником
- ✓ Выстроить уважительные отношения со своим наставником
- ✓ Задавать наставнику вопросы, прислушиваться к его советам
- ✓ Интеллектуально совершенствоваться, изучать учебные материалы
- ✓ Выполнять задания, полученные в процессе обучения и общения с наставником
- ✓ Вести записи, каждый день анализировать проделанную работу и встречу с наставником
- ✓ Обнаружить свои сильные стороны и развивать их
- ✓ Выявлять свои слабые стороны, самосовершенствоваться и саморазвиваться
- ✓ Стараться влиться в коллектив, подружиться с другими молодыми специалистами, помогать друг другу
- ✓ Практиковать!

Схема 8. Памятка стажёра

Литература

1. http://corp.ami-system.ru/lp/seminar/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_campaign=NewHot

Rational Model of Mentoring as Condition for Effective Personnel Management in Russian Organization

This article presents a historical analysis of the mentoring process, problem-oriented analysis of mentoring in Russian organizations, rational model of mentoring, aimed at increasing the motivation of each employee of the organization to productivity and efficiency of the organization, its corporate culture and company collective thinking.

Keywords: mentoring, mentor, human resource management system, stage of mentoring, mentoring performance criteria.

Nataliya Sergeevna Gedulyanova, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Lyubov Valeryevna Gorovaya, postgraduate

Elena Vladimirovna Bogdanovich, postgraduate

Moscow Vitte University

УДК 378.146 + 378.147

К ВОПРОСУ О РЕАЛИЗАЦИИ СЕТЕВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ (НА ПРИМЕРЕ ТЕХНИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОДГОТОВКИ)

Ефим Львович Кон, к.т.н, проф., рук. сектора

*«Инфокоммуникационные и распределенные информационно-управляющие системы»
кафедры «Автоматика и телемеханика»*

Тел.: +7(342) 239-18-16, e-mail: kel-40@yandex.ru

*Владимир Исаакович Фрейман, к.т.н., доц., докторант кафедры
«Автоматика и телемеханика»*

Тел.: +7(982) 463-08-05, e-mail: vfrey@mail.ru

*Александр Анатольевич Южаков, д.т.н., проф., зав. кафедрой
«Автоматика и телемеханика»*

Тел.: +7(342) 239-18-16, e-mail: uz@at.pstu.ru

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет
<http://at.pstu.ru>*