

РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ МОДУЛЕЙ

МОДУЛЬ 1. НАСТАВНИЧЕСТВО: ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ (ТРЕНИНГ НАВЫКОВ).

Тема 1.1. Наставничество: базовая функция управления.

Роль наставничества в производственной деятельности. Современные концепции наставничества. Наставничество, менторство и коучинг: сходства и различия. Принципы управления знаниями в компании (knowledge management). Бизнес-задачи, решаемые путем наставничества:

- адаптация сотрудников;
- изменение системы работы;
- развитие сотрудников при недостатке квалификации;
- планирование карьеры и подготовка кадрового резерва;
- организация системы передачи знаний в компании;
- внедрение принципов взаимозаменяемости и взаимного обучения;
- управление продуктивностью сотрудников.

Тема 1.2. Выбор и подготовка наставников.

Особенности наставничества в зависимости от должности:

- наставник – руководитель;
- наставник – опытный коллега;
- наставник – коллега из другого отдела;
- наставник – специально обученный эксперт;
- наставник – HR-тренинг-менеджер;
- наставник – внешний эксперт;
- требования к квалификации и компетенциям наставника;
- требования к деловым и личностным качествам наставника;
- измерение эффективности работы наставника.

Тема 1.3. Адаптация новых сотрудников.

Принципы ввода нового сотрудника в работу. Основные ошибки в первые две недели работы новичка. Эмоциональная и информационная адаптация. Планирование и алгоритм процесса адаптации. Организация эффективного взаимодействия с новым сотрудником. Использование потенциала «свежего взгляда» нового сотрудника.

Тема 1.4. Наставничество во время изменений системы работы.

Планирование и подготовка изменений. Вовлечение сотрудников в предстоящие изменения. Типичные реакции сотрудников на внутренние и внешние изменения. Поведение наставника в ситуации изменений. Принципы эффективного обучения технологиям работы.

Тема 1.5. Техники и инструменты наставничества.

Постановка целей в процессе наставничества и определение критериев желаемого результата. Модель обучения на рабочем месте:

- «Я расскажу, ты послушай».
- «Я покажу, ты посмотри».
- «Сделаем вместе».
- «Сделай сам, я помогу».
- «Сделай сам и объясни, почему так».
- «Научи другого».

Оценка результатов обучения. Особенности формирования навыков у взрослых людей.

Тема 1.6. Коммуникация в процессе наставничества.

Установление доверительного контакта «Наставник – Подопечный». Техники активного слушания и проявления эмпатии. Воронка вопросов, модель GROW. Демотивирующие и мотивирующие коммуникационные модели.

Тема 1.7. Обратная связь и контроль в наставничестве.

Виды и инструменты контроля наставников и подопечных. Обратная связь как инструмент мотивации к развитию. Алгоритм развивающей обратной связи BOFF. Принципы контроля и обратной связи для наставников и обучаемых.

Тема 1.8. Управление эффективностью сотрудника.

Принципы планирования карьеры. Годовое планирование и составление индивидуального плана развития сотрудников (ИПР). Промежуточные итоги и анализ выполнения ИПР. Итоговая аттестация и повышение квалификации.

Тема 1.9. Мотивация при внедрении системы наставничества.

Внедрение принципов наставничества на разных уровнях организации. Постановка задач для будущих наставников. Факторы материальной и нематериальной мотивации наставников. Типичные сомнения будущих наставников:

- «Я сам недостаточно знаю, чтобы обучать».
- «Почему я?».
- «Я плохой педагог, у Иванова лучше получится».
- «У меня основной работы хватает».
- «Я Вас не устраиваю, и Вы на мое место замену готовите?».
- «А прибавка будет или освободят от части работы?».

Связь наставничества и карьеры сотрудника в Дирекции.

Тема 1.10. Внедрение системы наставничества в пассажирском комплексе.

Разработка политики наставничества в пассажирском комплексе: цели и задачи. Определение целей и показателей эффективности. Выделение подразделений и областей экспертных знаний для применения технологий наставничества. Позиционирование задач наставничества и новых функций сотрудникам подразделений. Поддержка в выстраивании отношений наставников и подопечных. Типовые ошибки при внедрении системы наставничества в подразделении. Наставничество и Теория Поколений: организация процесса сохранения и передачи знаний от опытных сотрудников к молодым специалистам.

МОДУЛЬ 2. ИСКУССТВО ТРЕНИНГА (ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ).

Тема 2.1. Виды тренингов. Структура и процесс тренинга. Основные методы работы в зависимости от вида тренинга.

Тренинг как структура: выбор темы, составление программы, плана-конспекта, обозначение задач и целей. Тренинг как процесс: «вынашивание» идей, озарения, интуитивные находки. Тренинг как структура: ритуалы вхождения и завершения, основные этапы тренинговой работы, структурирование упражнений по времени и количеству. Тренинг как процесс: постоянные проживания состояний разрушения и созидания, жизни и символической смерти. Тренинг как структура: отступление от плана - хаос, беспокойство, катастрофа. Тренинг как процесс: отступление от плана - перспектива обнаружить драгоценные зерна новых возможностей. Тренинг как структура: опора на ум, анализ, разговоры. Тренинг как процесс: опора на чувства, телесные симптомы и Самость (К. Юнг). Процессуальный подход Арнольда Минделла.

Методы работы, используемые в тренингах: дискуссии, шеринги, монологи; игры: деловые, ролевые, ситуационные; медитации; арт-

терапевтические и сказкотерапевтические техники; телесно-ориентированные техники и приемы танатотерапии.

Тема 2.2. Личность тренера. Практическая проработка навыков тренера.

Тренер — источник энергии, информации и стиля. Факторы успешности тренера: профессиональное владение темой, уверенность, энергичность, гибкость и спокойствие, чувство юмора, сочувствие, склонность к игре и отстраненность, внимательность, открытость. Формирование и развитие. Выявление и развитие личного стиля тренера (В. Ю. Баскаков): материнский утешающий, отцовский подбадривающий, участливо-вытягивающий, дипломатический, многообещающий и др. Как избежать хронической усталости и профессионального «выгорания». Как продолжать работу, если все идет не так. Как находить выход из трудных ситуаций, как взаимодействовать с «трудным» клиентом.

МОДУЛЬ 3. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОРПОРАТИВНЫЙ ЭТИКЕТ – ПОКАЗАТЕЛЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ.

Тема 3.1. Анализ основных понятий. Виды и специфика корпоративной культуры и корпоративного этикета. Особенности делового этикета.

Клиентоориентированность: составляющие первоклассного сервиса. Стандарты клиентоориентированного обслуживания. Виды, стили и формы корпоративного общения. Управление корпоративным общением. Корпоративный и деловой этикет. Принципы делового общения.

Тема 3.2. Обсуждение основных компонентов делового этикета компании, его взаимосвязь с корпоративной культурой.

Поддержка репутации ОАО «РЖД», имидж сотрудника ОАО «РЖД». Этический кодекс ОАО «РЖД». Развитие навыков этичного поведения. Культура общения и профессиональная этика.

МОДУЛЬ 4. ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ (ТРЕНИНГ НАВЫКОВ).

Тема 4.1. Правила ведения деловой переписки.

Специфика деловой переписки по электронной почте. Возможности и ограничения. Возможные информационные и «интонационные» искажения. Эффективная структура делового письма. Взаимосвязь цели и структуры сообщения. Принципы редактирования текста. Типовые ошибки. Принципы ясной речи. Оптимальный размер сообщений. Выбор оптимального стиля деловой переписки. Правила «позитивной» речи. Организация информации и оформление слайдов. Работа с текстом, цветом, диаграммами, схемами, фотографиями, графиками и анимацией. Типовые ошибки в работе с «вспомогательными материалами».

Тема 4.2. Подготовка бизнес-презентации.

Ключевые плюсы и риски бизнес-презентации, как вида коммуникации. Права и ответственность презентатора. Информационная, объясняющая и убеждающая презентации. Формулировка целей «убеждающей» презентации. Явные и скрытые цели презентации. Пошаговая схема подготовки презентации по системе «Аудитория, Ситуация, Цель => Структура, Содержание, Стиль». Эффективная структура презентации. Анализ аудитории, адаптация материала к специфике аудитории. Зависимость формата презентации от размера группы. Ключевые рекомендации для большой, средней и малой группы. Шлифовка искусства рассказчика: Самооценка презентационных навыков. Чек-лист репетиции презентации - критерии оценки качества.

Тема 4.3. Структура устной презентации.

Структура ключевого сообщения и структура аргументационного блока презентации. Приемы вступления, установления контакта и привлечения внимания аудитории. Аргументация главной идеи. Рациональные и эмоциональные приемы воздействия на аудиторию. Правила организации аргументов и материала основной части. Планирование и расчет времени презентации. Способы удержания внимания аудитории.

МОДУЛЬ 5. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ.

Оценка уровня освоения программы слушателями.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Реализация учебной программы проводится в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в области образования, нормативными правовыми актами, регламентирующими данное направление деятельности.