

## ПРАКТИКА НАСТАВНИЧЕСТВА НА КРАСНОЯРСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ

### MENTORING ON THE KRASNOYARSK RAILWAY

**O. Dolidovich**  
**T. Litvina**  
**E. Prosekova**  
**T. Sekisova**

*Summary:* The article analyses the experience of the mentoring program – the main form of professional adaptation of young specialists in the company «RZD» on the example of Krasnoyarsk Railway. The authors described the current system of selection of mentors, their responsibilities, methods of stimulation. The results of the research, conducted in March 2021 by the method of focus groups, which identified the main problems of mentoring, are given. It is shown that mechanisms of professional adaptation of young specialists are improved on a permanent basis.

*Keywords:* corporate culture, Krasnoyarsk railway, young professionals, mentorship.

**Долидович Олеся Михайловна**

д-р ист. наук, Сибирский федеральный университет  
(Красноярск)  
dolidovich@mail.ru

**Литвина Татьяна Валерьевна**

начальник центра оценки мониторинга персонала и  
молодежной политики Красноярской железной дороги  
ltv@krw.ru

**Просекова Евгения Владимировна**

Магистрант, Сибирский федеральный университет  
(Красноярск)  
ai\_da@mail.ru

**Секисова Татьяна Викторовна**

Магистрант, Сибирский федеральный университет  
(Красноярск)  
tanya\_sekisova@mail.ru

*Аннотация:* Проанализирован опыт реализации программы наставничества как основной формы профессиональной адаптации молодых специалистов в компании ОАО «РЖД» на примере Красноярской железной дороги. Охарактеризована действующая система отбора наставников, их обязанности, материальное стимулирование. Приведены результаты исследования, проведенного методом фокус-групп в марте 2021 г., выявившего основные проблемы наставничества. Показано, что механизмы профессиональной адаптации стажеров совершенствуются на постоянной основе.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, Красноярская железная дорога, молодые специалисты, наставничество.

Отсутствие на предприятии эффективной системы адаптации персонала обычно имеет своим следствием такие проблемы, как высокая текучесть кадров, низкая производительность труда в начальный период работы сотрудников, их слабая лояльность и др. Некоторые категории работников, как например, выпускники вузов, не имеющие трудового опыта, нуждаются в специальной поддержке. Одним из эффективных способов адаптации персонала является наставничество – образовательный процесс на рабочем месте. К числу основных задач наставника относят помощь специалисту в профессиональном развитии (передача знаний, навыков) и социокультурной адаптации (трансляция корпоративной культуры, ее ценностей, норм и правил) [3, с. 93].

Во всех территориальных подразделениях ОАО «РЖД», куда ежегодно трудоустраивается несколько тысяч специалистов, реализуется специальная программа наставничества. В настоящей статье представлен анализ существующей практики наставничества, ее роли в процессе адаптации молодых специалистов на Краснояр-

ской железной дороге, которая относится к числу ведущих дорог страны по объемам перевозок и технической оснащенности.

К основным современным форматам наставничества относят индивидуальные или групповые встречи, диалоги и обсуждения рабочих вопросов, тренинги, элементы коучинга и др. Еще довольно новое понятие – *buddying* (англ. *buddy* – друг, товарищ) означает поддержку со стороны более опытного товарища, напарника. Отличительной чертой такого сотрудничества является передача опыта на основе равенства, партнерства [24]. *Shadowing* (англ. *shadow* – тень) – форма наставничества, когда сотрудник временно прикрепляется к наставнику для включенного наблюдения за процессом работы. *Секондмент* (англ. *secondment* – командировка) представляет собой «прикомандирование» сотрудника на другое место работы для приобретения нового профессионального опыта, где наставник помогает освоить новые знания или компетенции, после чего возвращается на свое рабочее место [3, с. 105].

Исследователи называют множество преимуществ наставничества: обучение сотрудников при поддержке опытных коллег без отрыва от работы, индивидуальную и приближенную к реальным условиям форму обучения, возможность применения в любых компаниях, к людям с разным опытом, укрепление командного духа и др.

О том, насколько эффективна та или иная система наставничества, делают вывод по качеству подготовки самих наставников, а также результатам их деятельности, главный критерий – степень достижения целей наставничества. Кроме того, используются экономические и социально-психологические критерии [8].

Требования к сотруднику для выполнения им роли наставника обычно высоки – он должен быть не просто высококвалифицированным специалистом, способным передавать профессиональные знания и опыт, но фактически основным разработчиком всего учебно-производственного процесса подготовки новых кадров [4, с. 18–19].

Наставничество не может быть эффективным в тех организациях, где царит дух соперничества между сотрудниками. Наставники не заинтересованы в том, чтобы передавать свой опыт новым коллегам, если рассматривают их в качестве своих конкурентов и соперников. Кроме того, чтобы своим примером стимулировать и мотивировать молодых работников, демонстрировать им преимущества усердной работы в компании, наставник должен занимать достаточно высокий социальный статус, что подразумевает материальное и моральное поощрение и предоставление каких-либо привилегий.

Выделяют ряд типичных трудностей и проблем, связанных с корпоративной подготовкой наставников: их приверженность репродуктивным методам обучения, без постановки творческих задач или разбора действий в нестандартных ситуациях; недостаточная готовность к внедрению инноваций и изменений; смещение интересов наставников в сторону решения производственных задач, которые могут обеспечить быстрое материальное вознаграждение, в противовес осуществлению наставнической деятельности и др. [5].

Второго участника отношений наставничества называют по-разному, официально – «лицо, в отношении которого осуществляется наставничество», «наставляемый», «подопечный», «молодой специалист», «стажер» и т.д. В процессе адаптации молодые люди сталкиваются с различными проблемами: трудностями овладения профессиональными навыками в связи с недостатком опыта, отсутствием знаний о специфике отраслевой деятельности, сложностями во взаимоотношениях с коллегами и руководством и др. Наставничество востребовано молодыми специалистами и стажерами в качестве инструмента поддержки реализации их профессионального и личностного потенциала.

Реализация программы наставничества началась в ОАО «РЖД» в 2008 г. Спустя четыре года было проведено исследование, которое выявило серьезные недостатки в работе наставников. Требовались преобразования по следующим направлениям: во-первых, создание условий для самообразования и саморазвития самих наставников, во-вторых, усиление их мотивации работать со стажерами, в-третьих, привитие корпоративных ценностей и традиций наставникам, на которых ложится большая часть работы по включению стажеров в трудовой коллектив. В 2014 г. разработано новое «Положение о системе наставничества», регламентированы требования к наставникам, оценке их работы. В результате система наставничества была существенно видоизменена [7].

Наставничество в компании сегодня понимается как «форма адаптации, практического обучения и воспитания молодых работников и специалистов в целях быстрого 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» [6].

Наставником назначается опытный, квалифицированный рабочий, мастер, руководитель или специалист. Требования к нему: стаж работы от трех лет, отсутствие дисциплинарных взысканий в течение года, высокие результаты выполнения производственных задач, развитые профессиональные компетенции, знание внутренних нормативных документов, оборудования, технологий работы. При адаптации руководителей, специалистов и служащих к наставнику выдвигается еще одно требование – наличие высшего образования. Важное значение имеют также «корпоративные компетенции», т.е. способность мотивировать стажера, умение сформировать команду, наличие лидерских качеств т.п. За наставником закрепляется не более трех стажеров. Наставничество осуществляется в течение шести месяцев, однако 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.

К числу обязанностей наставника относят: ознакомление стажера с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры; оказание помощи стажеру в составлении индивидуального плана и в овладении избранной профессией; развитие положительных качеств стажера личным примером и поведением, привлечение его к участию в общественной жизни коллектива, контроль

выполнения производственных заданий.

Система материального 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 по истечении этого срока по вине бывшего стажера были допущены нарушения правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта либо случаи производственного травматизма, то вторая часть премии наставнику не начисляется. К формам нематериальной мотивации относятся конкурсы среди наставников, по результатам которых присваиваются соответствующие звания («Лучший наставник центра организации работы железнодорожных станций», «Лучший наставник региональной дирекции управления движением» и др.), занесение информации на доску почета в подразделениях, освещение лучших практик наставничества в корпоративных средствах массовой информации [7].

Исследователи отмечают, что реализация программы наставничества в ОАО «РЖД» проходит успешно: снижается процент увольнений по собственному желанию среди молодых работников в возрасте до 35 лет, уменьшается доля работников со стажем работы до одного года, допустивших технологические нарушения [1, с. 295]. Вместе с тем в компании ощущается нехватка грамотных наставников, поскольку критерии и требования, предъявляемые к наставникам, довольно высоки, работа предполагает наличие не только опыта, но педагогических и психологических способностей, и далеко не каждый сотрудник обладает таковыми [2].

На Красноярской железной дороге система наставничества реализуется в соответствии со всеми нормативными документами ОАО «РЖД». В Красноярской дирекции управления движением среди дежурных по железнодорожной станции, приемосдатчиков груза и багажа, составителей поездов и операторов в марте 2021 г. было проведено исследование методом фокус-групп в онлайн формате. Суммарно в группах приняли участие 28 человек (две фокус-группы с участием стажеров и две с участием наставников). По результатам исследования можно отметить следующее. Стажеры высоко оценили работу наставников, замечаний по поводу качества их работы не было. Они отметили, что одной из проблем является недостаточно проработанная система мотивации наставников. В роли наставников часто выступают одни и те же работники на протяжении многих лет, зачастую по назначению начальства, а не собственному выбору. Наставники бывают недостаточно мотивированы из-за того, что работа со стажером означает существенную дополнительную нагрузку, наставник несет ответственность за стажера не только в период стажировки, но так-

же в течение года после ее окончания.

После приема на работу дается неделя на изучение «теоретической части», что предполагает самоподготовку путем изучения различных нормативных документов, регламентов и т.п. По мнению стажеров, такая работа малоэффективна: значительный объем материала не откладывается в памяти, потому что еще нет понимания, на чем именно необходимо заострить внимание, каким именно образом этот теоретический материал будет связан с их профессиональной деятельностью.

Высказывались пожелания варьировать время прохождения стажировки для представителей различных профессий. Необходимость в дополнительном времени на освоение практических основ зависит от нескольких составляющих: профессии, на которую обучается стажер, его предыдущего места работы, наличия профильного железнодорожного образования. Например, лица, которые имеют опыт работы в компании ОАО «РЖД» значительно быстрее адаптируются к новой должности.

Наставники со своей стороны также, прежде всего, отметили недостатки системы материального стимулирования. Существующие выплаты не соответствуют их ожиданиям. В большинстве случаев основным мотивирующим фактором для них служит чувство долга и ответственности, а также возможность расширить личные и профессиональные знакомства.

В процессе взаимодействия со стажерами, как правило, наставники неформально разделяют их на «обучаемых» и «необучаемых». Критерием для этого служит скорость освоения необходимых знаний и навыков. Таким образом, успехи или неудачи стажеров объясняются их личными навыками и способностями.

Относительно организации стажировок, наставники указали на большие временные затраты стажеров по заполнению индивидуальных планов, необходимость более дифференцированного подхода к срокам прохождения практики.

В целом на Красноярской железной дороге организация системы наставничества соответствует тем нормам, которые зафиксированы в регламентирующих документах. В целях совершенствования системы профессиональной адаптации молодых специалистов следует предпринять следующие меры. Во-первых, усилить материальную и нематериальную мотивацию наставников, сократить перечень отчетных документов, оказывать помощь в развитии их профессиональных и корпоративных компетенций, повысить лояльность руководителей к незначительным нарушениям в деятельности наставников. Во-вторых, повысить качество информирования новых специалистов – делать нормативные документы

более доступными, подавать их в виде презентаций, брошюр, буклетов, плакатов, чередовать практическую и теоретическую подготовку либо перенести изучение теоретической части на середину или конец практики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. 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.
2. Баталова Е.В., Корбут О.Г. Система наставничества в ОАО «Российские железные дороги» // Научная перспектива. 2014. № 11. С. 14–16.
3. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты современной практики в организациях XXI века // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
4. Лыжин А.И. Институт наставничества как технология привлечения и подготовки новых рабочих кадров // Инсайт. 2020. № 1 (1). С. 15–24.
5. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников. Казань: Печать-Сервис XXI век, 2013. 183 с.
6. Положение об адаптации работников в ОАО «РЖД». Распоряжение ОАО «РЖД» от 29.12.2015 № 3128р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1441>
7. Путевка в жизнь // Пульт управления. 2022. № 2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1281535>
8. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. Вып. 28. С. 1–8.

© Долидович Олеся Михайловна (dolidovich@mail.ru), Литвина Татьяна Валерьевна (ltv@krw.ru),  
Просекова Евгения Владимировна (ai\_da@mail.ru), Секисова Татьяна Викторовна (tanya\_sekissova@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Сибирский федеральный университет