

СЕРГЕЙ САРАТОВ

НАЧАЛЬНИК
ДЕПАРТАМЕНТА
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ
ОАО «РЖД»:

НАМ ВАЖНО

СОХРАНИТЬ

ЦЕПОЧКУ

ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ

ПРЕДЫДУЩИХ

ПОКОЛЕНИЙ

ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО – ЭТО ИСТОРИЧЕСКАЯ ТРАДИЦИЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ. УРОВЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ СЛИШКОМ ВЫСОК. ОДНАКО В ОПРЕДЕЛЁННЫЙ МОМЕНТ СТАЛО ЯСНО, ЧТО СЛОЖИВШУЮСЯ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА НЕОБХОДИМО ПЕРЕОСМЫСЛИТЬ И АКТУАЛИЗИРОВАТЬ. О ТОМ, ПОЧЕМУ НАСТАЛО ВРЕМЯ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ И ЧТО УЖЕ СДЕЛАНО, – В ИНТЕРВЬЮ СЕРГЕЯ САРАТОВА, НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД».



ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

— Сергей Юрьевич, система наставничества в РЖД существует десятилетиями. Почему именно сейчас было принято решение о её трансформации?

— Причин несколько, часть из них — внутренние, другие — из внешнего контура. Если говорить о последних, то сегодня многие компании начинают переосмысливать и пересматривать подход к наставничеству, и мы — не исключение. Вы правы, говоря, что в РЖД наставничество исторически сильно развито, и нам крайне важно сохранить цепочку передачи знаний предыдущих поколений, чтобы научить безопасному выполнению работы и не допускать в ней фатальных ошибок.

Сегодня в компании около 80 тысяч наставников — это практически каждый восьмой работник. Несмотря на такую внушительную статистику, мы, к сожалению, порой сталкивались с формализмом и фиксировали ошибки и даже увольнения в первый год работы новичка. Поэтому было решено пересмотреть весь процесс наставничества и переосмыслить его.

И ещё один момент: 2023 год — это Год педагога и наставника, и то, что наши задачи и цели синхронизированы с тем, что важно стране и государству, для нас очень значимо.

— На что обратили внимание, когда стали пересматривать сложившуюся систему наставничества?

— Один из ключевых моментов связан с документооборотом: наставник не только должен был найти время и ресурсы для передачи навыков наставляемому, но и оформить большой объем сопроводительных документов, а это подробный план прохождения наставничества, рекомендации и заключение по итогам работы, анкета самооценки из 15 вопросов и так далее. С одной стороны, процесс был тщательно регламентирован, а с другой, эти регламенты только усложняли жизнь наставника и не решали вопрос передачи знаний и навыков. В результате большую часть времени он общался не с наставляемым, а с компьютером, заполняя различные формы.

Уровень мотивации наставника тоже оставлял желать лучшего. То, о чём я сказал выше, естественно, никак не мотивировало, а скорее, наоборот. При этом ещё и не было прозрачной системы материальной и нематериальной мотивации: в различных подразделениях использовались разные подходы. И если говорить о различных подходах, то они обнаружили не только в том, как выполнять регламенты, но и в том, как передавать знания и навыки. Одним словом, в каждом подразделении и филиале сложились свои правила наставничества.

И ещё что вызывало крайнее беспокойство с нашей стороны — результат наставничества можно было проверить только на бумаге, которую заполнял сам наставник, будучи, естественно, тем, кто заинтересован в определённом результате.

— Выходит, регламенты были, но то, насколько они способствовали повышению эффективности наставничества, вызывало сомнения?

— Именно. Поэтому когда мы во всё это погрузились, стало очевидно, что нужно менять существующий порядок.

Для нас крайне важно, чтобы процесс был выстроен системно, мы вообще в компании помешаны — в хорошем смысле этого слова — на системности. И, конечно, этот процесс должен становиться проще, прозрачнее и отвечать реалиям сегодняшнего дня.

И главное: он должен помогать как наставнику, так и наставляемому максимально быстро и эффективно передавать и осваивать практические знания и навыки, необходимые в работе.

ЕДИНЫЙ АЛГОРИТМ ДЛЯ ВСЕХ

— Сергей Юрьевич, что было сделано в первую очередь?

— Первое, что мы должны были сделать — это выстроить процесс так, чтобы уже на старте наставник и наставляемый чётко понимали, какие навыки необходимо передать и освоить — конечную цель они должны видеть одинаково.

Во-вторых, мы стремились к тому, чтобы сделать едиными критерии мотивации наставников и разработать дополнительные инструменты нематериальной мотивации, чтобы повысить уровень заинтересованности и, как следствие, качество взаимодействия «наставник — наставляемый».

Третий шаг — это создание единого алгоритма организации наставничества, чтобы наставнику не пришлось изобретать свой не всегда хорошо работающий велосипед.

И наконец нужно было разработать механизм, благодаря которому можно прозрачно и объективно оценить результаты наставничества.

— Как же это удалось на практике?

— Первое и самое трудозатратное, что мы сделали, — сформировали для каждой должности минимальный, но обязательный перечень навыков, которым должен

КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ НАСТАВНИК
И НАСТАВЛЯЕМЫЙ ДОЛЖНЫ
ВИДЕТЬ ОДИНАКОВО

научить наставник и которые должен успешно освоить наставляемый. Он унифицирован для каждой должности и является планом наставничества и своеобразным чек-листом.

Производственные филиалы компании, участники пилотного проведения обновлённой системы, определили 27 должностей, которые подлежат профессиональному наставничеству, и разработали суммарно 101 группу навыков. Это фактически описанный по шагам процесс выполнения действий по одной из профессиональных задач наставляемого.

Для каждого навыка мы определяем критерии его оценки. Они могут быть как объективными, когда проверяем факт того, сделана или не сделана какая-то операция, так и экспертными — насколько качественно сделана операция. Далее эти навыки группируются, для каждой группы определяется целевое значение, по факту — проходной балл.

— А что изменилось для наставников?

— Ключевое — мы избавили наставника от какой-либо бумажной работы, и теперь он сам определяет, как достичь нужного результата и передать навыки наставляемому. С нашей стороны достаточно показать образ результата и задать адекватный срок. При проведении интервью с наставниками мы поняли, что никто лучше, чем опытные наставники, не знает, как готовить новичка, и для этого им не нужна рамка в виде бумажного плана и необходимости отчитываться по нему.

Но, как я уже говорил, для нас крайне важно было увидеть реальный и прозрачный результат наставничества. Для этого мы внедрили практику демо-дней: наставляемый в реальных условиях демонстрирует комиссии из числа руководителей подразделения, чему он научился. Комиссия перед началом демо-дня определяет три группы навыков, по которым будет оценивать наставляемого.

ТРАНСФОРМАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА

НЕ ПРОИСХОДИЛА СВЕРХУ ВНИЗ: МЫ НЕ СОЗДАЁМ ПРОДУКТЫ И ПРОЕКТЫ В ОТРЫВЕ ОТ ИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

НАШИ ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ СИНХРОНИЗИРОВАНЫ С ТЕМ, ЧТО ВАЖНО СТРАНЕ И ГОСУДАРСТВУ

О результатах работы наставника свидетельствуют оценки по итогам демо-дня. Если наставляемый справился успешно, значит, цель профессионального наставничества достигнута.

В 2022 году пилотные филиалы провели около 300 демо-дней. Результаты показали, что наставляемые, несмотря на волнение и повышенное внимание комиссии из числа руководителей подразделений, а иногда и центрального аппарата, успешно справляются с задачей. Больше всех волнуется наставник, который не участвует в работе комиссии, но присутствует при проведении демо-дня — то, как наставляемый выполняет работу, показывает мастерство наставника.

Кроме того, участники проекта уже освоили новые для себя термины и понятия и, несмотря на трудоёмкость и волнение, признают, что способ проверки навыков на практике — оптимальный.

Ну и, конечно, изменилась система мотивации наставников: по итогам подготовки наставник получает в том числе материальное вознаграждение — до одного оклада за каждого наставляемого.

ПОДДЕРЖКА НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ КАРЬЕРЫ

— Сергей Юрьевич, где уже опробована обновлённая система наставничества и как планируется развивать её дальше?

— В 2022 году мы протестировали обновлённый подход в семи основных производственных филиалах ОАО «РЖД». Была собрана обратная связь от участников пилотного проведения, и уже на её основании доработан процесс для всех подразделений компании.

Для того, чтобы сделать организацию профессионального наставничества проще, мы автоматизировали процессы оформления — сегодня специалисту по управлению персоналом достаточно выбрать документ в системе и передать его наставнику или комиссии.

Стоит отметить, что эта трансформация не происходила сверху вниз. Мы в департаменте уже давно не создаём продукты и проекты в отрыве от их пользователей. Поэтому обновлённая система — это результат командной работы департамента, филиалов, специалистов по управ-



Наставник Тимофей Зеленухо, Северная железная дорога, старший регулировщик скорости движения вагонов, с наставляемым

лению персоналом на местах, которые организуют этот процесс, а также самих наставников.

— Профессиональное наставничество — важный, а в производственном процессе вообще жизненно необходимый этап для вхождения в новую должность. А если поддержка нужна и далее?

— Вы правы, запрос на поддержку и обмен опытом актуален на протяжении всей карьеры. И есть огромное количество сотрудников, которые готовы делиться своими знаниями и опытом. Поэтому в компании действует специальный сервис, где любой сотрудник может обратиться с конкретным запросом к одному из более чем 5 тысяч наставников и экспертов через «Сервисный портал работника» (раздел «Корпоративное наставничество» — прим. ред.).

В режиме 24/7 каждый работник может получить консультацию наставника из любой точки страны. Сервис даёт возможность самостоятельно выстраивать отношения между теми, кто хочет делиться знаниями, и теми, кто нацелен на профессиональный и личностный рост, готов перенимать передовой опыт или ищет поддержки коллег.

Если у работника есть конкретный профессиональный вопрос, не хватает информации для

реализации своего проекта или просто нужен совет коллеги, который имеет опыт в решении схожих задач, — он обращается к эксперту. Задача же наставников — помогать в достижении долгосрочных профессиональных целей, управленческом развитии и раскрытии потенциала.

Сервис, объединивший лучших профессионалов компании, даёт сотрудникам дополнительную возможность для развития в атмосфере доверия и доброжелательности, помогает осознать свои сильные и слабые стороны, а также найти новую мотивацию для работы и вовлечения в отраслевые проекты.

НИКТО ЛУЧШЕ ОПЫТНЫХ НАСТАВНИКОВ НЕ ЗНАЕТ, КАК ГОТОВИТЬ НОВИЧКА, И ДЛЯ ЭТОГО ИМ НЕ НУЖНА РАМКА В ВИДЕ БУМАЖНОГО ПЛАНА

— Сергей Юрьевич, как вы оцениваете результаты обновления системы наставничества в компании?

— Ключевой задачей внедрения нового подхода было выстроить системный процесс, который не требовал бы лишних усилий участников, то есть был бы простым и понятным, при этом обеспечивал бы достижение цели — ускорить вхождение нового работника в профессию и подготовку его к самостоятельному выполнению трудовых задач. Система должна помогать сотруднику максимально быстро осваивать практические знания и навыки, необходимые ему в работе. И нам удалось это сделать.

Также опыт «пилота» показал, что результат

наставничества напрямую зависит от командной работы внутри филиала. Насколько вовлечён инженерно-производственный блок в разработку групп навыков, насколько руководитель понимает, что такое демо-день и зачем он ему. Именно поэтому мы большое внимание уделяем тому, чтобы рассказывать о проекте и объяснять, что участие в демо-дне для руководителя — это возможность обезопасить себя и коллектив от возникновения негативных последствий, вызванных неправильными действиями нового работника.

Как я уже говорил, 2023 год в Российской Федерации объявлен Годом педагога и наставника, и именно в этот год мы планируем доработать новый подход и перевести на него филиалы на постоянной основе. HR

Дарья СЕНЬКИНА, начальник отдела профессионального обучения департамента управления персоналом ОАО «РЖД»:

— Главный итог пилотного внедрения новой системы — мы увидели обновлённую систему в действии, стало понятно, что ещё нужно учесть перед тем, как запустить её для всей сети. Например, сейчас мы ищем решение, как проводить демо-день для разных должностей и разных подразделений в зависимости от специфики деятельности и существующих ограничений.

Одной из наших задач была проработка системы мотивации для наставников. В результате сегодня наставник не только получает материальное вознаграждение — до одного оклада за каждого наставляемого — но и баллы бонусного пакета, которые можно обменять на предложения компании. Кроме того, мы разработали систему нематериальной мотивации — это возможности для обучения и развития, звание «Лучший наставник», публикации в СМИ, участие в корпоративных мероприятиях.

ОБНОВЛЕННЫЙ ПОДХОД

БЫЛО: → СТАЛО:

1 фокус на документах, а не на деле

2 низкая мотивация наставников

3 разные подходы к реализации

4 результат наставничества — на бумаге

1 фокус на целях наставничества

2 единые критерии материальной мотивации и дополнительные инструменты нематериальной мотивации

3 единый алгоритм организации

4 прозрачная, объективная оценка результата наставничества

НАСТАВНИК РЕШАЕТ

- знает чему (перечень навыков) и сколько учить
- задает частоту встреч
- определяет формат передачи навыков
- передает навыки наставляемому
- и это всё!

КАК ИСТОРИЯ ДОСТИЖЕНИЙ КОМПАНИИ СТАЛА ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

СЕГОДНЯ РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА ИСПЫТЫВАЕТ ОСТРЫЙ ДЕФИЦИТ КАДРОВ. РЫНОК ТРУДА НАХОДИТСЯ В РУКАХ У СОИСКАТЕЛЕЙ, ОНИ ДИКТУЮТ СВОИ УСЛОВИЯ. ВЫИГРЫВАЮТ КОНКУРЕНЦИЮ ЗА КАДРЫ ТЕ, КТО ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЕТ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ, ФОРМИРУЕТ ДЛЯ СОИСКАТЕЛЕЙ ПОНЯТНЫЙ ОБРАЗ КОМПАНИИ И ГОТОВ ЧЁТКО СФОРМУЛИРОВАТЬ, ЧТО ОН ПРЕДЛАГАЕТ РАБОТНИКАМ И КОГО ЖДЁТ В СВОИХ КОМАНДАХ.