

Малахова Анна Юрьевна
Национальный НИИ общественного здоровья им. Н.А. Семашко

Система наставничества в государственной корпорации «Росатом»

Аннотация. В статье рассматривается значимость технологии наставничества в процессе адаптации молодых специалистов в государственных организациях, а также ее влияние на снижение текучести кадров и повышение мотивации сотрудников. Автор подчеркивает необходимость масштабирования наставничества как системы, способствующей профессиональному развитию и социализации работников. В качестве примера успешного внедрения данной технологии анализируется опыт государственной корпорации «Росатом». Описаны различные виды наставничества, реализуемые в компании, в том числе наставничество для практикантов, молодых специалистов, кадрового резерва и руководителей начального звена. Особое внимание уделяется менторингу как инструменту передачи управленческой мудрости и развития лидерских качеств. В статье отмечается, что наставничество играет ключевую роль в формировании корпоративной культуры, способствует повышению эффективности работы, снижению уровня профессионального выгорания и сохранению квалифицированных кадров. Сделан вывод о целесообразности внедрения данной системы в других государственных организациях для обеспечения их устойчивого развития и конкурентоспособности.

Ключевые слова: молодые специалисты, технология наставничества, профессиональная адаптация, наставник, наставляемый.

Malakhova Anna Yurievna
National Research Institute of Public Health named after N.A. Semashko

Mentoring system in the state corporation "Rosatom"

Annotation. The article examines the importance of mentoring technology in the process of adaptation of young professionals in government organizations, as well as its impact on reducing staff turnover and increasing employee motivation. The author emphasizes the need to scale mentoring as a system that promotes professional development and socialization of employees. The experience of the state corporation Rosatom is analyzed as an example of the successful implementation of this technology. Various types of mentoring implemented in the company are described, including mentoring for interns, young professionals, the personnel reserve and entry-level managers. Special attention is paid to mentoring as a tool for transferring managerial wisdom and developing leadership skills. The article notes that mentoring plays a key role in shaping corporate culture, contributes to improving work efficiency, reducing professional burnout and retaining qualified personnel. It is concluded that it is advisable to implement this system in other government organizations to ensure their sustainable development and competitiveness.

Keywords: young professionals, mentoring technology, professional adaptation, mentor, mentored.

На современном этапе развития общества и трудовых отношений важное место отводится инструментам, способствующим комфортной адаптации молодых специалистов в новом трудовом коллективе. Государственные организации различного уровня внедряют инновационные технологии, способствующие молодым специалистам не только успешно адаптироваться в компании, но и мотивировать их остаться на работе на наиболее долгое время. Вместе с тем точечное наставничество в отдельно взятой организации не может

оказаться мотивирующим инструментом по работе в государственном секторе. Следовательно, актуальным становится вопрос по масштабированию технологии наставничества, применимых в отдельно взятых государственных корпорациях на все организации, которые сталкиваются с проблемой нехватки молодых и перспективных специалистов. Наставничество должно стать не только методом осуществления наиболее комфортной профессиональной адаптации, но и инструментом развития системы государственных организаций в целом в части способа трудовой мотивации молодых специалистов в каждой государственной организации.

Наставничество по своей сути представляет весьма сложную системную технологию, на внедрение которой может потребоваться определенное время. К плюсам внедрения такой технологии можно отнести повышение эффективности работы сотрудников в компании. При этом стоит отметить тот факт, что технология наставничества не является инновационной. Она уже достаточно давно зарекомендовала себя во многих компаниях в качестве эффективного метода адаптации и обучения персонала. Можно сказать, что наставничество существовало еще с древнейших времен, когда мастера передавали навыки своего ремесла ученикам. Сейчас эта технология активно используется коммерческими компаниями с целью привлечения «новичков» в производственный процесс.

Практика наставничества сегодня рассматривается учеными как социальный институт адаптации персонала. Акцент в таком социальном институте делается на практическую составляющую.

Интересным представляется тот факт, что система наставничества должна быть активирована с того момента, когда работник занимает вакантную должность, для того, чтобы помочь ускорить процессы социализации сотрудника в коллективе и интегрировать его в производственную деятельность предприятия. Также с помощью наставничества можно обеспечить переход новых работников на требуемый уровень рабочих результатов.

Таким образом, в процессе наставничества происходит формирование эффективных каналов коммуникации внутри организации, что, в свою очередь, способствует созданию положительного социально – психологического климата в коллективе и стимулирует слаженную работу в команде. При этом наставничество как элемент системы развития новых сотрудников не должно быть изолировано от других ее компонентов. Рассмотрим взаимосвязь наставничества с другими системами управления персоналом.



Рис 1. Наставничество в системе развития новых сотрудников

В рамках настоящей статьи будет рассмотрен опыт внедрения наставничества в государственной корпорации «Росатом». В соответствии с едиными отраслевыми методическими указаниями по развитию системы наставничества в госкорпорации «Росатом» [1] и ее организациях под наставничеством понимается целенаправленная деятельность, при которой более опытный и квалифицированный в определенной сфере деятельности работник (наставник) передает наставляемому знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения должностных обязанностей/трудовых функций/индивидуального плана развития. При этом в корпорации существует несколько видов наставничества:

- наставничество для практикантов;
- наставничество для вновь принятых молодых работников;
- наставничество для передачи ключевых знаний и навыков;
- наставничество для молодых работников, назначаемых на должности руководителей начального звена управления;
- наставничество для участников управленческого кадрового резерва.

Важным представляется выделение отдельного ряда задач для каждого из видов наставничества в компании. Так, например, в рамках наставничества для практикантов решаются задачи по отбору лучших практикантов с целью их дальнейшего трудоустройства, задачи по адаптации этих практикантов к условиям труда в организации, а также привлечение привлекательности корпорации для выбора ее в качестве профессиональной отрасли для студентов профильных учебных заведений.

Второй вид наставничества для вновь принятых молодых работников помогает сократить сроки практического освоения работниками трудовых/должностных обязанностей и помогает работнику быстрее приступить к самостоятельной работе с учетом приобретенных знаний, адаптироваться работнику к корпоративной культуре, усвоить традиции и правила поведения в организации отрасли. Также этот вид наставничества способствует сокращению текучести персонала в первый год работы в организации и помогает снизить издержки на привлечение и адаптацию нового персонала.

Третий вид наставничества, предполагающий передачу ключевых знаний, обеспечивает преемственность поколений на ключевых технических должностях. Он позволяет передавать ключевые знания и компетенции, способствующие повышению мотивации работников к профессиональному развитию.

Ускорить процесс адаптации к работе на новом уровне управления и снизить риски по неэффективному выполнению задач помогает четвертый вид наставничества для молодых работников, назначаемых на руководящие должности начального звена.

И наконец, менторинг или наставничество для управленческого кадрового состава повышает степень готовности участников управленческого кадрового состава к тому, чтобы занять следующую должность, сформировать у них стратегическое мышление. Менторинг способен поддержать кадры в планировании карьеры и реализации поставленных задач, позволяет расширить возможности для взаимодействия и сотрудничества в рамках организации, а также укрепить корпоративную культуру.

Учитывая вышесказанное, можно сказать, что наставничество является неотъемлемой частью корпоративной культуры компании «Росатом» и является одним из лучших опытов реализации такой технологии в целом. Без этой технологии невозможно себе представить эффективную передачу накопленного опыта, ценностей компаний и совершенствование бизнес-процессов. Важно отметить, что в корпорации «Росатом» ежегодно лучшие наставники получают специальные награды «Наставник года» в рамках отраслевой премии «Человек Росатома» [2].

Так, в компании ежегодно проводятся чемпионаты AtomSkills среди лучших наставников. К участию в них привлекаются опытные эксперты-наставники. Подготовка наставников курируется блоком инженерных компетенций Корпоративной Академии Росатома. Это направление наставничества

является самым массовым в корпорации. Также в компании реализуются чемпионаты WorldSkills, и для участников этих чемпионатов, а также призеров чемпионата AtomSkills подготовлен «Курс для экспертов-методистов, экспертов-наставников, экспертов по оценке». В настоящее время успешно завершили обучение и получили сертификаты 350 экспертов из 12 учебных заведений и 50 предприятия компании «Росатом».

Для практикующих наставников Корпоративной Академией Росатома разработан курс повышения квалификации «Мастерская по инструментам наставничества в практическом обучении. Обзор международной практики». В рамках указанного курса уже опытные наставники приобретают опыт владения ключевыми инструментами деятельности наставника на основе опыта зарубежных стран и получают навыки по привлечению лучших мировых практик в этой сфере. Так, например, в 2021 году 165 наставников окончили данные курсы повышения квалификации и сейчас успешно трудятся в компании.

Для штатных сотрудников компании «Росатом» имеется возможность прохождения образовательного курса «Практики наставничества в профобучении и подготовке кадров». В настоящее время число выпускников программы превысило 300 человек.

Также в корпорации «Росатом» функционирует «Школа наставников», ученики которой становятся членами сообщества наставников корпорации по развитию инженерно-технического творчества в школьной среде. Уже более 350 человек прошли обучения в «Школе наставников».

В 2023 году в корпорации «Росатом» была запущена еще одна программа для наставников - «Кейс-мастерская. Как разработать и применять кейсы в процессе и оценке результатов обучения». Слушатели указанной программы разрабатывают собственные кейсы по внедрению и применению образовательных результатов на практике в профессиональной деятельности.

Как уже отмечалось ранее, в корпорации «Росатом» фигурирует такой вид наставничества, как менторинг. Такой вид наставничества является уникальным. В процессе менторинга происходит коммуникация перспективными руководителям низшего и среднего звена топ-менеджеров. В данном варианте наставничества происходит парное взаимодействие руководителей различного уровня. Такое взаимодействие является весьма эффективным, поскольку позволяет сотрудникам развивать личностные и профессиональные качества. Задача ментора в данном случае помочь курируемому руководителю взглянуть на бизнес со стороны, помочь становлению нового-бизнес лидера, поделиться своими знаниями и опытом, при этом одновременно повысив уровень своих лидерских компетенций.

Нужно отметить, что готовность передачи управленческой мудрости, опыта и искренне помогать наставляемым сотрудникам в раскрытии своего потенциала и личностном развитии является отличительной чертой топ-руководителей корпорации «Росатом». К таким топ-руководителям относятся А.Е. Лихачев, К.Б. Комаров, Т.А. Терентьева, Ю.О. Вржесень, Е.М. Абакумов, С.А. Обозов и другие.

Менторинг для корпорации «Росатом» является уже своеобразной традицией. Как отмечает заместитель генерального директора компании «Росатом» по персоналу Татьяна Терентьева: «Для Росатома менторинг — это не дань моде. Менторинг прочно укоренился в нашей организации. Это то, что помогает нам эффективно решать текущие задачи и принимать будущие вызовы».

На данный момент в компании «Росатом» насчитывается более полутора тысяч пар ментор (наставник) – менти (подопечный), которые успешно трудятся в компании. В 2021 году в компании было создано сообщество менторов и менти в корпоративной социальной сети «Росатом LIFE», которое продолжает функционировать и осуществлять поиск новых менторов. Также в корпорации на регулярной основе проводятся «Клубы менторов», в рамках которых менторы обмениваются опытом, обсуждают идеи развития бизнеса и сотрудников, делятся секретами успешных кейсов. Также взаимодействие менторов

корпорации проводится в рамках так называемых менторских гостиных, представляющих собой камерные встречи наставников с 5-6 подопечными. Каждая из таких встреч, как правило, посвящена определенной тематике, которой ментор дает свою экспертную оценку. Менти (подопечные) в свою очередь в рамках таких встреч могут задать своим наставникам интересующие их вопросы.

Таким образом, на сегодняшний день система наставничества в корпорации «Росатом» является весьма разветвленной и насчитывает в себе множество направлений от менторинга до экспертной поддержки участников процесса в рамках отраслевых чемпионатов профессионального мастерства по методике WorldSkills.

Настолько развитая система наставничества позволяет развиваться не только молодым специалистам компании и новым сотрудникам, но и мотивирует на развитие сотрудников, занимающих руководящие должности, происходит взаимообмен опытом и знаниями, что существенно повышает привлекательность компании и способствует ее развитию в целом [3; 4; 5].

Можно предположить, что такая развитая система наставничества является весьма эффективной. Поскольку молодым специалистам, нуждающимся во всесторонней помощи при освоении новой профессии, имеющей свою специфику, но не всегда получающим помощь от коллег, приходится весьма трудно. В результате молодые сотрудники приступают к самостоятельной работе, не овладев необходимыми навыками, и как следствие, это может привести к выгоранию.

Именно поэтому важнейшая задача кадровой политики любой организации сегодня это не только действенный отбор поступающих на службу кадров, но и сохранение высокопрофессиональных, морально устойчивых и опытных сотрудников, которые впоследствии также могут стать наставниками для молодого поколения. Наставничество в корпорации «Ростатом» реализовано именно таким образом.

Таким образом, наставничество является мощным инструментом личного и профессионального роста. Это дает возможность поделиться своими знаниями и опытом с другими, а также учиться и расти самостоятельно. Наставничество позволяет передать эти знания следующему поколению профессионалов [6;7;8].

В заключении следует отметить, что наставничество является важнейшим компонентом личного и профессионального роста как для наставника, так и для наставляемого сотрудника.

Какова же роль наставника в этом процессе? На самом деле сложно переоценить его роль в процессе организации адаптации новичка в коллективе. Во-первых, наставник или ментор обеспечивает новому сотруднику всестороннюю поддержку, помогает ему в поиске ценной для него информации, и наиболее предприимчивые и амбициозные сотрудники, собрав это все в совокупности способны достичь больших успехов в профессиональной сфере, правильно применив предоставленные ему ресурсы. Кроме того, полученные молодыми специалистами навыки и информация помогают им успешно ориентироваться в профессиональном плане и достигать поставленные задачи на максимальном уровне.

Вместе с тем наставничество помогает быть в теме современных достижений науки и практики.

Таким образом, можно с высокой долей уверенности говорить о том, что технология наставничества является важнейшей вехой в личном и карьерном росте одновременно для нового сотрудника и для наставника.

Внедрение технологии наставничества в корпорациях государственного сектора также может стать инструментом удержания на службе молодых специалистов.

Список источников

1. Региональный институт кадровой политики: Единые отраслевые методические рекомендации по развитию системы наставничества в госкорпорации

«Росатом» и ее организациях, утверждены приказом госкорпорации «Росатом» от 13.04.2015 № 1/352-П.

2. Росатом: Система наставничества в «Росатоме». Режим доступа: <https://www.rosatom.ru/career/sotrudnikam/sistema-nastavnichestva-v-rosatome/> [21.11.2024]

3. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Анализ потребностей малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 4. С. 78-91.

4. Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Цифровая трансформация корпоративного обучения: теоретический аспект. Труд и социальные отношения. 2022. Т. 33. № 3. С. 11-21.

Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Гибридизация рабочего места как перспективная форма занятости. Труд и социальные отношения. 2022. Т. 33. № 4. С. 30-41.

5. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е., Боброва Е.А., и др. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами. Монография. – Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2020.

6. Tarick M., Ananchenkova P. New skills for new social reality. Labour and Social Relations Journal. 2019. Т. 30. № 1. С. 130-137.

7. Ананченкова П.И. Человеческие ресурсы в системе обеспечения предприятия. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 12. С. 3-12.

Информация об авторе

Малахова Анна Юрьевна, аспирант ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья им. Н.А. Семашко», г. Москва, Россия

Information about the author

Malakhova Anna Yurievna, PhD student at the National Research Institute of Public Health named after N.A. Semashko, Moscow, Russia