

Применение проектного подхода для сохранения критически важных компетенций предприятия через реализацию комплексной HR-программы наставничества

Анна Е. Винокурова

*Российский университет дружбы народов, Москва, Россия,
Центр управления отраслями промышленности, Москва, Россия,
Национальный центр вертолетостроения
им. М.Л. Миля и Н.И. Камова, Москва, Россия,
avinokurova@mi-helicopter.ru*

Аннотация. В статье приведен обзор проблематики реализации на промышленном предприятии механизмов формирования устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на передаче молодому поколению уникальных технологических компетенций, а также описана методология применения проектного подхода для сохранения критически важных компетенций предприятия через реализацию комплексной программы наставничества.

Ключевые слова: индустрия 4.0, наставничество, проектное управление, HR-цикл, трансфер знаний, нормативная документация

Для цитирования: Винокурова А.Е. Применение проектного подхода для сохранения критически важных компетенций предприятия через реализацию комплексной HR-программы наставничества // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 1. С. 82–90. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-1-82-90

Applying a project approach to preserve critical competencies of the enterprise through the implementation of a comprehensive HR-program of mentoring

Anna E. Vinokurova

*Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia,
Industry Management Center, Moscow, Russia, National Helicopter Center Mil&Kamov,
Moscow, Russia, avinokurova@mi-helicopter.ru*

Abstract. The article considers issues faced, by an industrial enterprise, when implementing mechanisms for the formation of sustainable competitive advantages based on the transfer of unique technological competencies to the

young generation, and also describes the methodology for applying the project approach to preserve the critical competencies of the enterprise through the implementation of a comprehensive mentoring program.

Keywords: industry 4.0, mentoring, project management, HR cycle, knowledge transfer, regulatory documentation

For citation: Vinokurova, A.E. (2022), "Applying a project approach to preserve critical competencies of the enterprise through the implementation of a comprehensive HR-program of mentoring", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 82-90, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-1-82-90

Введение

Промышленные предприятия в настоящий момент претерпевают изменения, вызванные диверсификацией, запущена трансформация производственных процессов и технологий, набирает обороты цифровизация отраслей экономики, повышается технологичность и эффективность основных операционных процессов. Параллельно с этим ведется активная работа по техническому перевооружению и оснащению ведущих производств современным оборудованием, что требует привлечения дополнительных работников, обладающих уникальными профессиональными компетенциями по профилю деятельности.

В данных условиях предприятия стали активно менять профиль поиска сотрудников и задумываться о необходимости привлечения высококвалифицированных сотрудников с рынка труда или воспитания их из числа работающих на предприятии. Но удовлетворению данных запросов мешают следующие факторы:

- дефицит квалифицированных кадров на рынке труда;
- потеря внутренних критически важных (ключевых) компетенций в связи с выходом компетентных специалистов на пенсию или рынок труда;
- недостаточное количество документов, регламентирующих процесс наставничества и включения его в состав бизнес-процессов предприятия;
- незаинтересованность квалифицированных специалистов предприятия в процессе передачи компетенций молодым специалистам;
- недостаточность объемов финансирования мероприятий, связанных с организацией системы наставничества на предприятии.

Для решения проблем предприятия эволюционно приходят к осознанию необходимости применения системного подхода к наставничеству. Это позволяет им развивать у сотрудников способность самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них функции, быстро адаптироваться к условиям работы и к корпоративной культуре предприятия.

Институт наставничества не нов: идея получила широкое распространение в нашей стране еще в советское время. На многих российских предприятиях наставничество стало неотъемлемой частью корпоративной культуры. Она также очень популярна и в западных странах¹.

Разработка и внедрение системы наставничества является одним из важнейших механизмов формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, основанных на передаче молодому поколению уникальных технологических компетенций, обладание которыми позволит предприятию решать высокотехнологические задачи, а также обеспечит отрасль технологическим превосходством и выделит потенциал для рыночного лидерства своих продуктов.

Основная часть

Для сохранения критически важных (ключевых) компетенций предприятия, которые определяют профиль его отраслевой принадлежности и поддерживают его текущую деятельность, обеспечивающую высокую конкурентоспособность в данном сегменте промышленности, необходимо обеспечить высокий уровень владения всеми сотрудниками предприятия профессиональными навыками и компетенциями.

Для минимизации рисков потери критически важных (ключевых) компетенций предприятия в связи с выходом специалистов, владеющих такими компетенциями, на пенсию или рынок труда необходимо обеспечить децентрализацию и резервирование таких компетенций среди широкого круга сотрудников предприятия, включая молодых специалистов [Джиоева 2013; Бондаренко 2008].

Целью проекта «Наставничество» является разработка, внедрение и эффективное применение в бизнес-процессах предприятия

¹ Институт наставничества // Алгоритм решения стратегических задач в области управления персоналом Algotplus. 2014 [Электронный ресурс]. URL: http://www.algocons.ru/category.php?id_current_cat=110 (дата обращения 10 октября 2016).

методологии, обеспечивающей непрерывную передачу критически важных (ключевых) для предприятия знаний и умений квалифицированных работников молодым специалистам.

Задачами проекта являются:

- проведение аудита профессиональной среды предприятия с целью выявления компетентных сотрудников, готовых взять на себя роль наставников;
- разработка рекомендаций по внесению изменений в организационно-штатную структуру предприятия с целью эффективной реализации программы «Наставничество» (далее – Программа);
- разработка комплекта нормативной документации в виде положений и стандартов предприятия, определяющих порядок планирования и контроля деятельности Программы в период ее внедрения и последующего применения в рабочих процессах деятельности подразделений предприятия, вовлеченных в реализацию Программы.

Содержание Программы определяется ее направленностью на сохранение критически важных (ключевых) компетенций организации, которое осуществляется посредством передачи уникальных знаний и умений молодому специалисту опытному высококвалифицированным работником, владеющим уникальными техническими знаниями и профессиональными компетенциями.

Схема интеграции Программы в HR-цикл изображена на рис. 1.

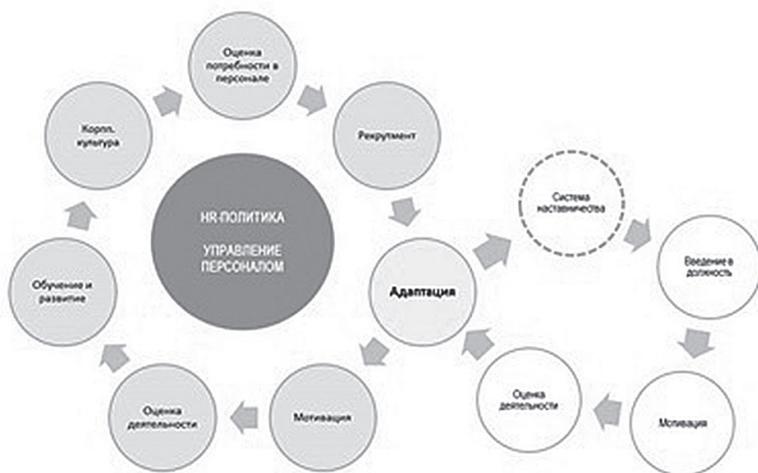


Рис. 1. Схема интеграции Программы в HR-цикл

Программа реализует развитую ролевую модель, которая определяет ее содержание, функции участников процесса и их взаимодействие между собой и окружением.

Наставник повышает свой статус в компании, развивает собственные навыки управления, укрепляет свою репутацию в качестве профессионала и завоевывает доверие коллег, а также принимает непосредственное участие в формировании профессиональной команды, частью которой он является, что повышает его вовлеченность в деятельность предприятия как ключевого центра компетенции.

Сотрудник получает своевременную адресную помощь на этапе интеграции в компанию, поддержку в профессиональном и карьерном развитии.

Служба управления персоналом получает дополнительный поддерживающий ресурс, в компаниях с развитой системой наставничества наставники задействованы практически во всех основных HR-процессах.

Компания стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду высококвалифицированных лояльных сотрудников.

Основными целевыми группами специалистов предприятия, которые должны быть включены в Программу, являются:

- новички, пришедшие в слаженную команду – им требуется не только доступ к информации и обучение новым навыкам, но и просто человеческая помощь и поддержка;
- сотрудники, у которых есть большой потенциал для профессионального роста – в перспективе они смогут привести команду к новым достижениям;
- работники с низкой эффективностью труда – от этого зависит общая результативность работы всей команды.

В тех же организациях, где ориентация на карьеру лежит в основе корпоративной философии, наставник нужен каждому члену команды.

В рамках представленной Программы наставничество рассматривается как передача критически важных (ключевых) компетенций предприятия молодому специалисту опытным высококвалифицированным работником.

Программа должна поддерживать в своем составе развитый набор инструментов, необходимых для успешной реализации проекта:

- разработанные и утвержденные нормативные акты, регулирующие условия и порядок реализации проекта (положение, порядок, календарные графики и т. п.);
- трудовые резервы HR-службы, достаточные для реализации проекта;

- объем финансирования, достаточный для полного материального обеспечения реализации проекта;
- достаточный уровень мотивации участников проекта заказчиком проекта.

Нормативные акты, регулирующие реализацию проекта, должны содержать цели, задачи, описание, порядок, условия, роли и ответственность участников реализации проекта.

Трудовые резервы HR-службы для реализации проекта определяются организацией индивидуально, в зависимости от структуры HR-службы, и должны в полном объеме обеспечивать реализацию, контроль и координацию проекта на всех стадиях. При отсутствии трудовых резервов в действующей структуре HR-службы допускается создание дополнительных рабочих мест или привлечение работников иных подразделений организации на соответствующие цели. Привлекаемые к проекту специалисты должны обладать достаточным объемом компетенций для реализации проекта.

Финансирование проекта включает в себя необходимые элементы, достаточные для полной реализации проекта:

- расходы на мотивационные выплаты участникам проекта;
- расходы на оплату труда специалистов, обеспечивающих реализацию Программы.

В случае отсутствия возможности финансирования в текущем календарном году возможно привлечение средств из резервов, нераспределенной прибыли или средств иных организаций.

Укрупненный план Программы должен включать в себя следующие мероприятия:

- 1) первичный анализ состояния организации до реализации «пилотного» проекта;
- 2) формирование HR-куратором базы наставников-экспертов в соответствии с критериями отбора:
 - владение уникальными профессиональными компетенциями по профилю деятельности;
 - способность, желание и искреннее стремление передавать знания;
 - наличие коммуникативных навыков;
 - понимание целей и задач организации;
 - эмоциональная уравновешенность, организованность и требовательность к себе и окружающим;
 - способность к конструктивной критике;
 - корпоративная вовлеченность и лояльность к организации;
 - готовность инвестировать свое время в развитие другого человека;

и критерии оценки:

- написание научно-практических публикаций в корпоративных и других изданиях (для научных организаций);
- написание методичек, технологических карт, «работающих» стандартов;
- участие в формировании единой информационной базы – библиотеки знаний;
- оценка знаний и навыков наставляемого.

3) формирование HR-куратором базы наставляемых для получения уникальных компетенций от наставников-экспертов по следующим критериям отбора:

- стаж работы по специальности не менее 3-х лет;
- собеседование с наставником-экспертом;
- рекомендация руководителя структурного подразделения;
- рекомендация HR-куратора;
- оценка личных достижений по научно-техническому направлению;

4) выпуск приказа о прикреплении к молодому специалисту наставника-эксперта с указанием фамилий наставников-экспертов и закрепленных за ними молодых специалистов, срока прикреплении и критериев оценки работы наставников-экспертов HR-куратором по результатам собеседования;

5) выстраивание работы наставника-эксперта с молодым специалистом по передаче критически важных (ключевых) компетенций по профилю деятельности;

6) оказание наставником-экспертом содействия молодому специалисту при написании научно-практических публикаций в корпоративных и других научных изданиях, методических материалов и стандартов организации;

7) предоставление молодым специалистом отчета о результатах работы с наставником-экспертом HR-куратору не позднее 5 рабочих дней после окончания периода наставничества.

Ожидаемые результаты от реализации программы могут состоять в:

- совершенствовании работы по непрерывной передаче уникальных знаний и умений от опытных работников молодым специалистам;
- сохранении и развитии уникальных знаний и умений по специфике работы подразделения от наставника-эксперта;
- формировании кадрового резерва на ключевые позиции, связанные с критически важными (ключевыми) компетенциями предприятия;

- формировании и наполнении единой информационной базы уникальных знаний и умений предприятия, определяющих профиль его отраслевой принадлежности;
- формировании системы привлечения и удержания молодых специалистов за счет расширенных возможностей овладения ими ключевыми компетенциями критически важными для предприятия;
- снижении затрат на обучение и подборе персонала за счет развития системы непрерывной передачи знаний внутри предприятия и эффективного использования внутреннего кадрового потенциала.

Основные выводы

Реализация Программы обеспечит высокий уровень владения всеми сотрудниками предприятия профессиональными навыками и компетенциями в целях сохранения критически важных (ключевых) компетенций предприятия, которые определяют профиль его отраслевой принадлежности и поддерживают его текущую деятельность, обеспечивающую высокую конкурентоспособность в данном сегменте промышленности.

Децентрализация и резервирование критически важных (ключевых) компетенций среди широкого круга сотрудников предприятия, включая молодых специалистов, способствует минимизации рисков потери критически важных (ключевых) компетенций предприятия в связи с выходом специалистов, владеющих такими компетенциями, на пенсию или рынок труда.

Разработка, внедрение и эффективное применение в бизнес-процессах предприятия данной Программы обеспечит непрерывную передачу критически важных (ключевых) для предприятия знаний и умений квалифицированных работников молодым специалистам.

По результатам реализации пилотной Программы объема внедрения должно быть принято решение о масштабировании результатов Программы на другие подразделения предприятия и предприятия Холдинга/Авиационного кластера.

Основой масштабирования Программы является комплект нормативной документации в виде положений и стандартов предприятия, определяющих порядок планирования и контроля деятельности Программы в период ее внедрения и последующего применения в рабочих процессах деятельности подразделений предприятия, вовлеченных в реализацию Программы.

Литература

- Бондаренко 2008 – *Бондаренко Н.* Организация наставничества как бизнес-процесса // *Кадровик*. 2008. № 7 (09). С. 25–30.
- Джиоева 2013 – *Джиоева Ф.А.* Система наставничества как инновационный вектор развития экономики труда // *Российский рынок труда глазами молодых ученых: Сб. статей. VII Фестиваль науки МГУ им. М.В. Ломоносова. М., 2013. С. 258–268.*

References

- Bondarenko, N. (2008), "Organization of mentoring as a business process", *Kadrovik*, no. 7 (09), pp. 25–30.
- Dzhioeva, F.A. (2013), "Mentoring system as an innovative vector for the labor economy development", *Rossiiskii rynek truda glazami molodykh uchenykh: Sb. statei. VII Festival' nauki MGU imeni M.V. Lomonosova* [Russian labor market through the eyes of young scientists. Collection of articles, VII Science Festival of Lomonosov Moscow State University], Moscow, Russia, pp. 258–268.

Информация об авторе

Анна Е. Винокурова, Национальный центр вертолетостроения им. М.Л. Миля и Н.И. Камова, Москва, Россия; 115054, Россия, Москва, ул. Большая Пионерская, д. 1; avinokurova@mi-helicopter.ru

Information about the author

Anna E. Vinokurova, National Helicopter Center Mil & Kamov, Moscow, Russia; bld. 1, Bolshaya Pionerskaya Street, Moscow, Russia, 115054; avinokurova@mi-helicopter.ru