

Управление наставничеством как средством эффективного использования работников старшего возраста

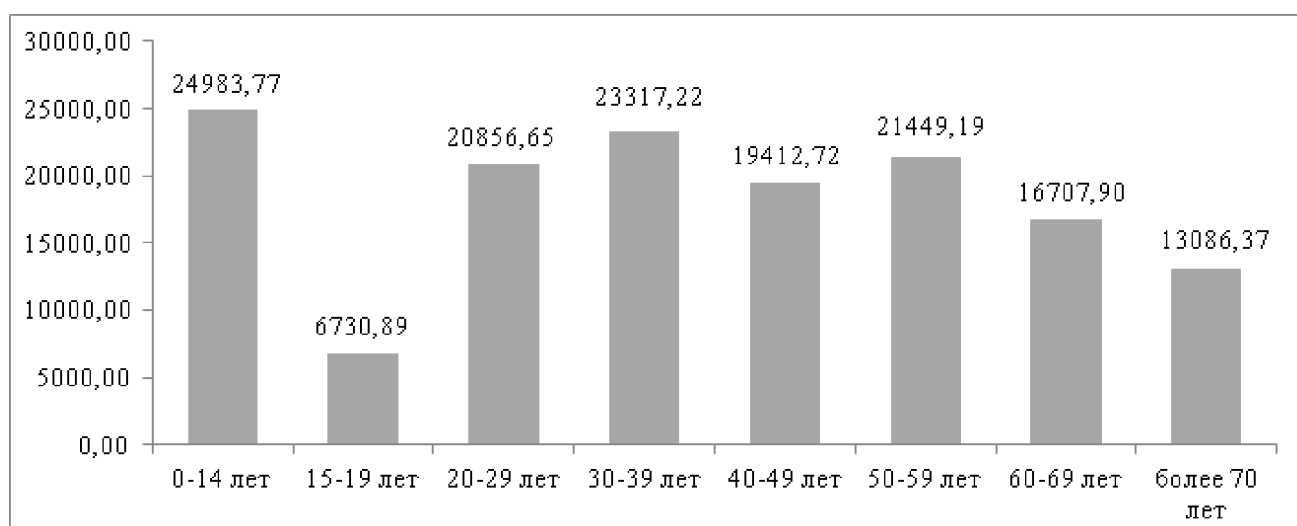
В. ПАРШИНА, А. ЯКУШЕВА

Категория работников старшего поколения нечасто является объектом исследования. Однако ряд факторов современной жизни в нашей стране обуславливают необходимость более глубокого понимания содержания происходящих явлений, касающихся данной категории персонала: рост продолжительности жизни, продление периода трудовой деятельности, тенденция добровольной трудовой деятельности в связи с желанием поддержать статус или определенный уровень жизни. Кроме того, традиционно часть работников к моменту

выхода на пенсию морально не готова заниматься только домашним хозяйством.

Обратим внимание на сложившуюся в настоящее время возрастную структуру нашего общества (см. рис.) [15].

Численность людей в возрасте от 50 до 69 лет составляет более 38157,09 тысяч человек, или 26 % от общей численности населения России, в том числе в возрасте от 50 до 59 лет – 21449,19 тыс. человек (15 %), в возрасте от 60 до 69 лет – 16707,90 тыс. человек (11 %).



Возрастная структура населения России на 01.01.2016 (тыс. чел.)

В последние годы наблюдается тенденция к увеличению доли работающих пенсионеров в общей численности занятых в трудовом процессе, данные о которых, обобщенные на основе [1, 16], представлены в таблице 1.

Доля работающих пенсионеров в России составляет пятую часть от общей численности

занятых, и за последние годы она возросла на 2 пункта. В связи с этим эффективное использование и достойное применение этой многочисленной категории работников в трудовой деятельности является приоритетным.

В целях повышения продолжительности, уровня и качества жизни людей Распоряжением

Паршина Валентина Сергеевна, д-р экон. наук, профессор кафедры управления в социальных и экономических системах Уральского государственного университета путей сообщения. E-mail: VParshina@usurt.ru

Якушева Александра Николаевна, аспирант Уральского государственного университета путей сообщения. E-mail: ANYakusheva@svrw.ru

Таблица 1

Численность занятого населения России, включая работающих пенсионеров

Показатели	2012	2013	2014	2015
Численность занятого населения, тыс. чел.	71545	71391	71539	72323
Работающие пенсионеры, тыс. чел.	13030	13669	14325	14917
Доля работающих пенсионеров от общей численности занятого населения, %	18	19	20	20

Правительства РФ от 05.02.2016 № 164-р [10] утверждена Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года. Стратегия разработана Минтрудом России в соответствии с поручением Президента РФ № Пр-2159 от 09.09.2014 по итогам заседания президиума Госсовета о развитии системы социальной защиты граждан пожилого возраста. Результатом реализации должно стать создание условий для активного долголетия граждан старшего поколения, в числе приоритетных направлений выделено

финансовое обеспечение граждан старшего поколения и стимулирование их занятости; развитие общества с учетом интересов, потребностей и возможностей граждан старшего поколения.

В таблице 2 приведены данные о движении работников Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД», об общем количестве работающих пенсионеров на Свердловской железной дороге – филиале ОАО «РЖД», а также по категориям работников.

Таблица 2

Численность работников пенсионного возраста Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» с учетом категорий персонала, чел.

	2012	2013	2014	2015
Численность работников, чел.	71730	66987	64436	64153
Работающие пенсионеры, чел.,	2705	2534	2691	2826
из них:				
Рабочие (включая технических исполнителей), чел.	1735	1540	1643	1766
Руководители, чел.	194	181	185	192
Специалисты, чел.	133	130	177	183
Доля работающих пенсионеров от общей численности работников, %	3,8	3,8	4,2	4,4

Возникает вопрос об эффективном использовании этой возрастной категории работников. В связи с этим актуализируется задача дифференцированного подхода к изучению возможностей этих работников. Ранее нами [7; 8; 9] была проведена типизация работников старшего возраста и выделены три группы работников пенсионного возраста:

– работники, для которых выход на пенсию – это возможность заняться интересным делом;

– работники, которые хотят продолжать свою трудовую деятельность. Это, как правило, высококвалифицированные специалисты, профессионалы;

– работники, которые давно уже смирились со своим профессиональным «застоем» и ожидают завершения своей трудовой деятельности.

На основе сформированных представлений предлагается рассмотреть возможность использования второй группы граждан –

высококвалифицированных специалистов, руководителей, имеющих большой стаж работы, богатый производственный опыт и достигших значительных успехов в своей профессиональной деятельности. В этом ключе к настоящему времени сформированы основные направления целесообразной трудовой деятельности обозначенных работников, в числе которых ориентация их, во-первых, на наставничество, осуществление практического обучения и воспитания молодых работников, передачу им своего опыта, во-вторых, на осуществление рационализаторской деятельности, помощь в совершенствовании и оптимизации технологического процесса на производстве.

В корпоративной культуре одной из основных ценностей является преемственность передачи профессиональных знаний от опытного работника к вновь принятому. В профессиональном становлении «новобранца»

ключевую роль традиционно играет наставник, который адаптирует молодого работника к корпоративным традициям и ценностям, является проводником в профессию, помогает в личностном развитии на рабочем месте.

Очевидно, что необходимо управлять и контролировать процесс адаптации молодых работников – с одной стороны, и наставничества – с другой, как и любыми другими бизнес-процессами.

Ежегодно в сферу трудовой деятельности вливается огромное количество молодых людей, и каждому требуется определенное время квалифицированного сопровождения для вхождения его в трудовую деятельность. В качестве примера приводим данные (таблица 3) о количестве выпускников из высших и средних учебных учреждений, принятых на полигон Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

Таблица 3

Количество выпускников, трудоустроенных на полигоне Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД», чел.

Количество выпускников	2012	2013	2014	2015
высших учебных заведений, чел	184	186	218	318
средних профессиональных учебных заведений, чел.	133	166	256	313
Всего	317	352	474	631

Из приведенных данных видно, что количество молодых сотрудников в структурных подразделениях железнодорожного транспорта в регионе действия Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» в два раза увеличилось в 2015 г. по сравнению с 2012 г., следовательно, значимость их быстрой и эффективной адаптации на рабочих местах и связанный с этим объем работы возрастает.

Привлечение людей старшего возраста к работе наставников можно отнести к приоритетным направлениям их трудовой деятельности. При этом следует учесть, что чем более творческий характер носит трудовая деятельность, тем большей эффективностью она обладает, а, следовательно, при передаче такого опыта и навыков организация получает наибольший результат.

Труд наставника чрезвычайно разнообразен, в связи с чем операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации, типизации. К тому же круг операций непрерывно расширяется, а сами операции видоизменяются вследствие трансформации производственной сферы, в связи с возрастающим использованием новых технических средств и методов управления.

Труд наставника допустимо сравнить с трудом преподавателя. Известный ученый, доктор психологических наук Э.Ф. Зеер [2] дает следующее определение профессионально-педагогической деятельности преподавателя, в сущности отражающее особенности труда наставника в организации. Профессионально-педагогическая деятельность преподавателя –

это интегративная деятельность, включающая психологический, педагогический и производственно-технологический компоненты. Ее основной целью выступает обучение профессии и профессиональное развитие личности обучаемых. Предметом деятельности является процесс личностно ориентированного образования. Результатом профессионально-педагогической деятельности преподавателя являются функциональные продукты: дидактические (педагогические технологии, занятия, технические устройства и т.п.) и психологические продукты деятельности (индивидуальный опыт, психологические новообразования, развитие способностей и т.п.). Главным результатом деятельности является профессиональное развитие личности.

Успешное овладение профессиональной деятельностью, прежде всего, зависит от понимания ее содержания. По мнению А.Р. Масалимовой [6], выделение существенных и необходимых признаков позволяет определить требования к содержанию корпоративной подготовки специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности: обучение способам передачи опыта, формирование компетенций и развитие навыков молодых сотрудников предприятия, обучение способам вхождения в должность, ускорение процесса вхождения в коллектив, приобщение молодых кадров к корпоративной культуре предприятия.

Для практического применения сформированы основные требования к работникам, которые могут осуществлять роль наставника в организации.

Таблица 4

Требования к работнику, осуществляющему роль наставника

Виды требований	Требования
Квалификационные требования	Высшее образование
Показатели результативности работы	Снижение текучести кадров, снижение количества ошибок и нареканий в адрес стажера
Профессионально важные навыки и личные качества	Коммуникативные навыки (умение слушать, умение говорить, умение работать с возражением), умение обучать
Корпоративные требования	Командный стиль работы, ответственность, авторитет в коллективе, внешний вид
Система обучения	Первичное (при приобретении статуса), систематическое (в процессе ведения наставничества)
Оплаты труда, система мотивации	Контрактная система оплаты труда, конкурс «Лучший наставник»

Для осуществления эффективной деятельности наставника необходимо определить, какие компетенции должны быть присущи роли наставника.

В современной литературе наблюдаются разнообразные подходы к классификации компетенций, так, И.П. Зимняя [3] предлагает выделять три группы компетенций:

- относящиеся к самому себе как к личности, как субъекту жизнедеятельности;
- относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми;
- относящиеся к деятельности человека и проявляющиеся во всех ее типах и формах.

Во время симпозиума Совета Европы [13] по проблеме «Ключевые компетенции для

Европы» был определен перечень, состоящий из 5 ключевых компетенций, как основная согласованная позиция европейского общества в области требований к подготовке:

- политические и социальные компетенции (способность брать на себя ответственность, совместно вырабатывать решение и участвовать в его реализации, толерантность к разным этнокультурам и религиям, проявление сопряженности личных интересов с потребностями предприятия и общества, участие в функционировании демократических институтов);
- межкультурные компетенции (способствующие положительным взаимоотношениям людей разных национальностей, культур и религий, пониманию и уважению друг друга);

– коммуникативная компетенция (определяющая владение технологиями устного и письменного общения на разных языках, в том числе компьютерного программирования, включая общение через Интернет);

– социально-информационная компетенция (характеризующая владение информационными технологиями и критическое отношение к социальной информации, распространяемой СМИ);

– персональная компетенция – готовность к постоянному повышению образовательного уровня, потребность в актуализации и реализации своего личностного потенциала, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения, способность к саморазвитию.

Г.К. Селевко [11] предлагает свой вариант классификации компетенций, представляя ее как комплекс компонентов, включающий знаниевые (когнитивные), деятельностные (поведенческие) и отношенческие (аффективные) компоненты.

Т.Е. Исаева [4] предлагает выделять следующие виды компетенций: адаптационно-цивилизационные компетенции; социальные компетенции; социально-организационные компетенции; профессиональные компетенции; коммуникативные компетенции; ценностно-смысловые (обеспечивают человеку сохранение «самости» в любых условиях).

На основании изученных классификаций компетенций авторами определены следующие компетенции, необходимые наставнику для осуществления эффективной деятельности:

– коммуникативная компетенция – овладение личности необходимыми коммуникативными навыками и умениями в разных социальных структурах, знание коммуникативных норм и традиций, адекватное использование коммуникативных средств и освоение содержания социальных ролей [5];

– психологическая компетенция представляет собой структурированные знания о человеке как индивиде, субъекте труда и личности, включенном в индивидуальную или совместную деятельность, осуществляющем профессиональные или иные взаимодействия;

– воспитательно-педагогическая компетенция – осуществление целостного педагогического процесса; обеспечение возможности эффективного усвоения знаний и формирования умений, предусмотренных программой; индивидуальный подход к творческой личности и ее развитие; создание развивающей среды; обеспечение охраны жизни и здоровья;

– социально-организационная компетенция – способность к решению конкретных социальных ситуаций, приводящих к изменению отношений между людьми;

– специальные знания и умения в профессиональной области – владение профессиональным знанием предмета преподавания, сочетание теоретического знания с опытом его практического применения, что является залогом установления личностной значимости учения и авторитета наставника;

– управленческая компетенция – это умение определить управленческую задачу и добиваться высоких результатов;

– креативная компетенция – это способности, отражающие глубинное свойство индивидов создавать оригинальные ценности, принимать нестандартные решения, выходить за пределы известного как интегрального свойства личности, воплощающего ее творческие возможности [12];

– ценностно-смысловая компетенция – это способность к формированию социально значимых ценностей и ценностных ориентаций обучаемых;

– научно-исследовательская компетенция – это обладание человеком знаниями, представляющими собой результат познавательной деятельности человека в определенной области науки, методы, методики исследования, которыми он должен овладеть, чтобы осуществлять исследовательскую деятельность, а также мотивацию и позицию исследователя, его ценностные ориентации [14].

Таким образом, авторами рассмотрены пути целесообразного применения труда работников пенсионного возраста, желающих продолжать свою трудовую деятельность и имеющих соответствующие ресурсы. Ориентация

данной категории работников на наставничество определена как наиболее актуальная для предприятия железнодорожного транспорта в связи с ростом числа трудоустроившихся выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений. Авторами осуществлен анализ особенностей труда наставника, выявлена схожесть с трудом преподавателя высшей школы. Рассмотрены различные классификации компетенций, на основе которых была построена авторская классификация компетенций. Авторская классификация обуславливает требования к профессионально-личностным компетенциям, которые должны быть сформированы у работников пенсионного возраста, планирующих продолжение своей трудовой деятельности в качестве наставников.

Литература

1. Занятость и безработица. 2016 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/#
2. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования: учеб. пособие. М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2003. С. 425.
3. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования // Интернет-журнал «Эйдос» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>
4. Исаева Т.Е. Классификация профессионально-личностных компетенций вузовского преподавателя // Преподаватель высшей школы в XXI веке: материалы междунар. науч.-практ. интернет-конф. Ростов н/Д 2009. С. 15–21.
5. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. СПб: Питер «Учебник нового века», 2001.
6. Масалимова А.Р. Традиционные и современные модели корпоративной подготовки наставников // Фундаментальные исследования. 2014. № 3–4. С. 830–836.
7. Паршина В.С., Якушева А.Н. Определение состава активных работников пенсионного возраста организации на основании существующих типологий // Научно-аналитический журнал «Стратегический управленческий анализ» УрФУ. 2014. № 4. С. 48–54
8. Паршина В.С., Якушева А.Н., Определение выборки активных работников пенсионного возраста на основе обобщения существующих типологий // Russian Journal of Management. 2015. № 5. С. 475–484
9. Паршина В.С., Якушева А.Н. Применение типологий работников пенсионного возраста для обоснования экономического поведения относительно их занятости // Научное обозрение. 2015. № 20. С. 304–309.
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.02.2016 № 164-р об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://government.ru/media/files/7PvwlIE5X5KwzFPuYtNAzf3aBz61bY5i.pdf>
11. Селевко Г.К. Компетентности и их классификация // Народное образование. 2004. № 4. С. 138–144.
12. Сергейчик Л.И. Педагогические условия формирования креативности [Электронный ресурс]. URL: <http://de.dstu.edu.ru/CDOSite/ConfEng/articles%5Carticle14.htm>
13. Совет Европы: Симпозиум по теме «Ключевые компетенции для Европы»: Док. DECS / SC / Sec. (96) 43. Берн, 1996.
14. Хуторский А.В. Компетенции в образовании: опыт проектирования // Научно-внедренческое предприятие «ИНЭК». М., 2007
15. Численность населения Российской Федерации 2016 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_111/Main.htm
16. Численность пенсионеров и размер назначенных пенсий АО видам пенсионного обеспечения и категориям пенсионеров 2016 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/urov/urov_p2.htm