

Иванов Денис

начальник службы по работе с персоналом

Климова Татьяна

старший менеджер

Дивизион «Северсталь Российская сталь»

г. Череповец, Вологодская область

НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Аннотация: в статье рассмотрена методология, кейсы, проблематика наставничества на производстве на примере «Северсталь Российская сталь». Представлена система работы с наставниками с точки зрения «ученик, руководитель, наставник».

Ключевые слова: наставничество, Северсталь, адаптация, наставничество для рабочих профессий, наставничество для руководителей и специалистов, наставничество для студентов и выпускников.

В статье поделимся с вами методологией, кейсами, проблематикой наставничества на производстве, какие вызовы стоят. Проблематика очень понятна, прозрачна. «Северсталь» – в этом слове зашифровано то, чем мы занимаемся. Конечный продукт – сталь во всевозможных формах. Распространенный продукт, который очень массовый, охватывает практически все крупные сферы. Машиностроение, там, где мы участвуем. Это производители желтой и белой техники. Это стройка, это энергостроение. И так далее. Даже если вправо-влево посмотреть, какую-то часть из железа вы все равно найдете. Большой шанс, что она сделана благодаря участию работников компании «Северсталь». Нас 50 тысяч человек. Мы вертикально интегрированная компания. Что это значит? Значит то, что мы от того, как начали копать и уже до конечного передела создаем продукт под названием «сталь». 50 тысяч сотрудников трудятся, 12 миллионов стали выпускаем. 1800 студентов (вузы, ссузы) ежегодно приходят на практику. Каждый четвертый трудоустраивающийся в компанию «Северсталь» из числа выпускников,

25%. Мы себя позиционируем как самая крупная металлургическая компания России, самая эффективная.

География наших активов. Сейчас мы находимся в Череповце. Череповец – это сердце металлургии, где находится Череповецкий металлургический комбинат. 24/7 работники производят продукцию – сталь, которая потом уходит на все наши направления. Помимо этого есть активы железорудные. Это Карельский окатыш, это Яковлевский ГОК, Олкон, Северсталь-метиз, которые метизную продукцию выпускают, Ижорский трубный завод, которые выпускают трубы большого диаметра в Колпино в Санкт-Петербурге. Вот поэтому мы очень большие, нас очень много, и тема наставничества для нас очень актуальна, потому что большое количество людей, профессионалов, всех надо учить, текучесть. Мы все понимаем прекрасно.

Наши цели достаточно стандартные. Достаточно мы эти цели поддерживаем и позиционируем. Первое – это обеспечить преемственные знания и умения, чтобы те профессиональные знания, которые у нас закладываются в основу и жизнедеятельность всех сложных производственных машин, передавались, ученики получали эти знания и мы имели эффективную компанию.

Далее снижение уровня производственного травматизма. Кто как не наставник наставит на путь истинный и в начале карьерного пути работника поможет справиться со всеми азами, которые связаны с вопросами безопасности. Третье – базовая цель, это скорее наша HR, это снижение уровня текучести персонала в течение первого года. Поэтому здесь ключевая роль наставника как проводника ученика в процессе его адаптации.

У нас 2700 наставников обучают ежегодно 4300 человек по различным направлениям. Это как вновь принятое, это как на вторую профессию, переподготовка и так далее. Наставник в нашем понимании – это тот, который научит на рабочем месте тем азам, которые необходимы на этом рабочем месте.

Три направления, которые у нас есть, которые связаны с наставничеством. Это наставничество для рабочих профессий, это наставничество для руководителей и специалистов и наставничество для студентов и выпускников. Все так

красной ниточкой проходит, по сути, это такой огромный пласт работы и в том числе там и менторство, и различные программы развития, взаимодействия, диалоги о целях.

Сегодня поговорим про наставничество для рабочих профессий. Если говорить про прокатное производство, у нас это 7500 работников. Проблематика, мы с ней ежедневно сталкиваемся, как с набором персонала, с оттоком персонала, но и работаем с наставниками в том числе. Поэтому сегодняшний наш фокус – это наставничество для рабочих профессий. С прошлого года 3127 работников компании «Северсталь» прошли обучение по рабочим профессиям.

Проблематика, которую мы тоже в нашей команде посмотрели, обсудили и пришли к выводу, что 4 направления, они для нас такие важные и над чем точно нам стоит работать, думать постоянно. Первое – это кадровый голод, с кем из коллег ни общался, из производственных руководителей других компаний, с HR-ами коллегами других компаний, не только металлургических, с коллегами, которые у нас в городе работают, малый-средний бизнес. И проблема одна: под дефицит кадров связана, как и с макрофакторами, в целом связана она с нежеланием идти, с демографической ситуацией, с ростом объемов производства, с программами импортозамещения, то есть уходит иностранная компания, нам нужно это что-то производить, продукт, соответственно, мы создаем свой бизнес, на этот бизнес нужны люди, ну и так далее. Цепочка постоянного кадрового голода сейчас очень актуальна для нас и для всех компаний в принципе. Изменения в законодательстве происходят каждый год в режиме нон-стоп, и любое изменение, в частности по охране труда, тоже влекут целую цепочку изменений и адаптации курсов обучения, в том числе обучения наставников.

Компания активно развивается, у нас сильная программа развития, главная инвестиционная программа стратегическая, мы активно расширяемся, активно модернизируем производство. Все это требует определенных квалификаций, потому что мало того, что нужно еще самому научиться работать, так еще нужно научить других, чтобы у нас была понятная система работы. Ну и новая молодежь, которая к нам приходит, интересная, специфическая, и к ним нужен

особый подход, и нам как руководителям HR-службы, производственным руководителям в целом всем нужно искать правильные точки взаимодействия, соприкосновения с новой молодежью.

Вызовы, упомянутые ранее, заставили нас принять решение и создать комплексную программу благополучия сотрудников Северстали. Это программа для ослабления этих вызовов и влияния их на ход производственного процесса. Она была разработана с таким красивым названием «Для своих с заботой о каждом». Что мы сделали? С февраля 2024 года работники могут за 10% ездить на нашу базу отдыха, то есть достаточно комфортно возить туда свою семью и могут позволить себе такой отдых. Следующая, в марте ввели программу «Гибкие льготы». Программа гибких льгот – это возможность у каждого сотрудника со стажем работы более шести месяцев иметь на своем счету 20 тысяч рублей. Эти 20 тысяч рублей можно потратить на свои нужды: для себя, для своей семьи. На спорт, это страхование, какие-то другие прелести, которые возможны. Следующее, что мы сделали, увеличили выплаты по коллективному договору. Мы кардинально их пересмотрели в сторону увеличения. С апреля повысили заработную плату в районе 12% для того, чтобы повысить конкурентоспособность предприятия. С июня планируем программу здорового питания, то есть каждый работник будет получать комплексный обед. И с июля планируем внедрить частичную компенсацию процентов по ипотеке, так как фактор жилья у нас ключевой. И поэтому мы надеемся, что наша программа заинтересует тех, кто еще не на Северстали, и позволит оставить тех, кто уже здесь работает.

Выбор наставников – тема достаточно сложная. Не каждый работник, который имеет подходящие критерии, готов быть наставником. Но мы их заинтересовываем не только методом убеждений, но и материально.

У наставника должен быть стаж работы не менее года. Раньше это было три года. Мы движемся опять же, мы делаем все, чтобы у нас большее количество работников могло быть наставниками. Высший квалификационный разряд, среднегодовая оценка. За группу критериев мы снизили до 1,8 балла. Что такое среднегодовая оценка? У нас есть квартальная оценка рабочих. Мастер оценивает

ежеквартально, производит оценку по определенным критериям. По году эта средняя оценка должна быть не ниже 1,8 балла. Очень интересный критерий – это три зеленых маркера по навыкам. Ну и отсутствие дисциплинарных взысканий, это очень важный фактор. Раньше это был год, а теперь шесть месяцев.

Это мотивация наставника, и наставник может получить за каждого подготовленного работника в среднем 12,5 тысяч рублей. Средний срок подготовки новичка 2,5 месяца: это обучение на средний уровень профессии. И соответственно, за каждую из позиций наставник может получить премию, в том числе годовую. Лучшие наставники номинируются на звание «Наставник года».

Какие инструменты могут применять наши руководители, наши наставники? Для руководителя есть блок из трех: для руководителя, для наставника и для ученика. Для руководителя это матрица навыков. Матрица навыков – это стандарты, которые закреплены в документе, дорожная карта, по которой руководитель может отслеживать, проводить обучение, определять, соответствует или не соответствует работник этой матрицы навыкам.

Что касается наставника, какие у него инструменты? Мы обучаем наставников качественно проводить коммуникацию, потому что в большинстве своем этот блок западает. И, конечно же, признание коллектива. Если ты наставник, признание коллектива – это достаточно важно для любого человека.

Для ученика у нас свои инструменты. Например, в одном из цехов ученики сами разрабатывают папки производственного обучения. Чем это хорошо? Это хорошо тем, что ученик уже с самого начала погружается в этот процесс. Он лучше знает процесс, как, что и задает соответствующие вопросы. По ученикам, если он не имеет профильного образования, у нас стипендия увеличенная. Было 27,5 тысяч рублей, стало 30,8 тысяч рублей. Со второго месяца размер стипендии увеличивается.

Если мы принимаем на работу ребят из нашего профильного учреждения (у нас есть колледж, где готовят ребят обработке металлов давления), то мы их принимаем, им назначается заработная плата, и обучение, если необходимо, уже наставниками происходит на рабочем месте, и зарплата тоже получается с

рабочего места. Мы сократили сроки обучения тем, кто не имеет профессии. Средний срок обучения раньше был пять месяцев, сейчас сократили до трех с половиной, чтобы ребята быстрее переходили на основную заработную плату и уходили от стипендии, потому что она все равно не так велика.

Сейчас у нас достаточно хороший набор инструментов, курсов, которые сделаны на основе VR. Для нас это инструменты быстрого погружения в профессию, инструменты, помогающие наставнику, чтобы ученик быстрее освоил те или иные языки. Почему? У нас есть Стан-2000 – это ключевая машина в процессе производства металлопродукции, которая нагревает сляб, процессом прокатки из него делают уже горячекатаный рулон. Вроде просто, но это очень сложная и небыстрая процедура. В общем, у ученика возможностей на большой и сложной машине потренироваться нет, потому что цена ошибки на данном стане очень велика, это миллионы и миллионы рублей за минуту.

VR-тренажер позволяет полностью погрузиться в технологические процессы и, выполняя определенные задания на ключевых профессиях, позволяет более быстро адаптироваться на ту профессию, на которую он учится. Таких тренажеров порядка семи, мы их распространяем, они не только есть в прокатном производстве, они есть во всей компании «Северсталь». Мы активно их внедряем, данные тренажерные наработки даем в наши ссузы, вузы, которые есть в проекте «Профессионалитет».

Виртуальные экскурсии Туры 360. Здесь мы позиционируем их как инструмент, который позволяет кандидату, вновь трудоустраиваемому ученику, посмотреть внимательно его будущее место работы, текущее место работы в части следующего передела, предыдущего передела, понять, как что работает. Мы его адаптировали, там очень понятно, как в Яндексe по картам гуляете, но у нас еще круче, потому что можно остановиться у любого узла и, благодаря звуковым сообщениям, послушать, какая цель вообще того или иного оборудования. Поэтому такие туры мы тоже развиваем, и студенты очень активно их проходят. Здесь мы позиционируем, что в цифре сейчас происходит и развивается, это надо точно зашивать и в производственные компании, и использовать на максимум,

потому что молодежь эти инструменты точно приветствует, принимает, мы уже это на себе испытали.

Для ученика действует несколько адаптационных инструментов, которые наставнику помогают не тратить время на некоторые базовые вещи, чтобы ученик в режиме геймификации мог быстро адаптироваться, понять, чем компания дышит, как это все работает. И с использованием неких подсказок в режиме квеста тоже пройти даже режим трудоустройства до момента его старта первого рабочего дня официального, после сдачи всех экзаменов.

В курсе «Добро пожаловать в Северсталь» у нас есть центр металлургической промышленности, где любой кандидат может ознакомиться, что такое металлургия. Кстати, уникальный центр, вот и Череповец чем уникален, что у нас два таких классных музея, один у ФосАгро «Зеленая планета» называется, второй – центр металлургической промышленности. Steel City – ключ металлургии будущего, мы все-таки позиционируем себя как современная компания, и все инструменты обучения постараемся максимально дать каждому работнику, в том числе то, что у нас очень много цифр, у нас математические модели работают, о чем мы говорили, что сложность технологических процессов у нас постоянно что-то новое происходит. У нас математические модели управляют определенными агрегатами, у нас роботы вместо людей наносят маркировку и так далее.

Три вопроса задали действующим наставникам: что побуждает быть наставником, какие трудности возникают в процессе наставничества, кто, по вашему мнению, наставник в будущем? Но еще сделали одну фишку, что наставник – это не просто машина, наставник – это не просто рабочий, а наставник – это еще человек, у которого могут быть разные интересы и хобби.

Мы выбрали трех наставников. Первый наставник – это листопрокатный цех №2, оператор поста управления. Это интереснейшая женщина увлекается байкерством, у нее с мужем одно увлечение, у них два мотоцикла. Это чтобы вы поняли, что наставником может быть любой человек. Самое главное, чтобы он соответствовал критериям и чтобы хотел быть наставником.

Когда ее спросили, для чего и зачем она хочет быть наставником, она ответила, что не может сказать, что сильно хочет быть наставником, но надо же кому-то обучать. Какие у нее сложности возникают: сложность в мотивации нового поколения. И наставник в будущем в ее понимании – это учитель, как в школе с компетенциями психолога.

Следующий наставник – это уникальный человек. Цех отделки металла, где происходит подготовка готовой продукции, оператор поста управления. В 40 лет она начала заниматься бодибилдингом, мастер спорта. Обучение для нее не вызывает трудностей. Отмечает слаборазвитые коммуникационные навыки у молодежи, про психологию о том, что наставник в будущем должен иметь навыки психолога.

Следующий наставник – так называемый учитель. Ему очень интересно обучать, как вырастает ученик. Это фрезеровщик, охотник, рыбак. О трудностях у новичков говорит о том, что у них нет минимальных навыков после профильного обучения. У нас это у по всем предприятиям такая провальная зона. Но в будущем наставник – это компьютер, это робот. И наставник должен быть освобожденным, ему было бы значительно проще обучать своих подопечных, уделять им больше внимания, потому что все-таки процесс зарабатывания денег – это процесс достаточно важный для любого человека.

И в завершение. У Роберта Рождественского есть такое стихотворение про учителей. Я хочу перефразировать эти слова и сказать: наставник – это призвание дальнего действия, самое важное призвание на земле.

Список литературы

1. Северсталь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://severstal.com/rus/> (дата обращения: 14.05.2024).

2. Современное развитие нефтегазовой отрасли России: вызовы, проблемы, решения: материалы межрегиональной научно-практической конференции / под общ. ред. О.К. Четверикова – Саратов: Амирит, 2024. – 532 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://oren.gubkin.ru/newstitle/buklety/Современное_развитие_нефтегазовой_отрасли_ISBN.pdf (дата обращения: 14.05.2024).