



Центр научно-технической информации и библиотек  
– филиал ОАО «РЖД»

## **Дифференцированное Обеспечение Руководства**

---

3/2021

### **Эффективная интеграция новых сотрудников в коллектив предприятия как инструмент борьбы с устареванием профессиональных компетенций: на примере компании SNCF Réseau**

Начавшаяся цифровая трансформация железнодорожной отрасли ярко продемонстрировала необходимость эффективного управления устареванием профессиональных компетенций и тщательного анализа динамики данного явления. Тремя наиболее известными инструментами, способными замедлить процесс устаревания профессиональных компетенций, являются повышение квалификации, ротация персонала и гибкая система организации труда. Однако их потенциал является достаточно ограниченным, особенно в условиях постоянно растущих требований, предъявляемых по отношению к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников железнодорожных предприятий. В связи с этим идёт постоянный поиск новых инструментов, способных обеспечить максимально эффективное управление устареванием профессиональных компетенций.

В качестве одного из наиболее перспективных таких инструментов многие эксперты в области управления кадровыми ресурсами называют эффективную интеграцию новых сотрудников в коллектив предприятия. При этом под новыми сотрудниками понимаются не только вчерашние студенты технических ВУЗов и колледжей. Речь также идёт о специалистах, перешедших из других компаний, поскольку они способны использовать и распространять полученный там опыт на новом месте работы. Корректно спланированный и реализованный комплекс мероприятий, позволяющих облегчить процесс адаптации новичков в коллективе, может сыграть для них очень важную роль, поскольку способствует повышению

производительности труда и удовлетворенности работой. Он также помогает им поделиться своими знаниями и навыками с коллегами, что является мощным ресурсом для стратегического обновления профессиональных компетенций предприятия в целом. Тем не менее, в кадровой политике многих железнодорожных компаний прослеживается недостаточно последовательное отношение к данному ресурсу.

Большой интерес представляет аналитическое исследование, выполненное сотрудниками департамента управления персоналом компании SNCF Réseau – оператора железнодорожной инфраструктуры Франции. Информация для исследования была получена:

- из литературных источников;
- в результате изучения особенностей организации труда в территориальных производственных подразделениях SNCF Réseau;
- на основе данных, собранных и обработанных по итогам опроса недавно нанятых и давно работающих сотрудников, их преподавателей и руководителей. Всего в опросе приняло участие более 70 человек из двух территориальных подразделений, в т.ч. 54 сотрудника, продолжительность работы которых в компании SNCF Réseau не превышала пяти лет. Опрос был организован в форме проведения прямых интервью с респондентами, каждое из которых продолжалось не менее одного часа. В ходе интервью основное внимание уделялось биографии респондентов, оценке ими своих должностных обязанностей, профессиональных знаний и навыков, а также стратегических целей и задач компании. Большой блок вопросов был посвящён системе интеграции новых сотрудников в коллективе.

После обобщения, обработки и анализа информации, полученной в процессе выполнения исследования, было выявлено следующее:

- в компании SNCF Réseau механизм интеграции новых сотрудников предусматривает достаточно длительное их профессиональное обучение;
- некоторые давно работающие сотрудники не проходят регулярно курсы повышения квалификации и воспринимают устаревание профессиональных компетенций в качестве неизбежного процесса;
- с уходом пожилых сотрудников на пенсию может происходить потеря важных ноу-хау. Это подтверждается информацией, полученной от молодых специалистов, многие из которых затрачивают на выполнение определённых технологических приёмов в несколько раз большее количество времени, чем их старшие коллеги;
- одной из главных причин устаревания профессиональных компетенций является несогласованность сроков выхода на пенсию с политикой компании SNCF Réseau в области организации эффективного механизма передачи профессиональных знаний и навыков. При

определённых условиях это даже может стать причиной невозможности поддержания гибкой системы организации труда, а также ротации кадров внутри производственных подразделений компании;

– низкие темпы обновления персонала приводят к сужению перечня профессиональных компетенций, имеющих в распоряжении у трудового коллектива;

– главной причиной устаревания профессиональных компетенций, является отсутствие последовательной политики компании в области динамического управления возрастной пирамидой трудового коллектива и корректной организации повышения квалификации всех его сотрудников.

Эффективным решением для большинства указанных выше проблем является система интеграции новых сотрудников, разработанная департаментом управления персоналом компании SNCF Réseau. Процесс обучения молодого специалиста продолжается порядка 15-ти месяцев. Не менее половины этого времени проходит в производственных подразделениях компании, где новые сотрудники получают опыт работы в реальных условиях. Курс обучения состоит из отдельных тренингов, по результатам каждого из которых выставляется оценка. При этом в равной степени учитывается как теоретическая подготовка специалиста, так и практическая – полученная в процессе выполнения вместе с коллегами реальных технологических операций. В результате, в коллективе появляются рабочие группы, в состав которых входят сотрудники, имеющие разный возраст и уровень квалификации. Внутри групп происходит интенсивный обмен опытом, что нередко приводит к пересмотру порядка выполнения той или иной технологической операции, повышая производительность труда.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Система интеграции новых сотрудников в коллектив является мощным инструментом в борьбе с устареванием профессиональных компетенций предприятия. В первую очередь она позволяет создать оптимальные условия для эффективного взаимодействия между старыми и новыми сотрудниками и, как следствие, для формирования постоянных и временных механизмов обмена профессиональными знаниями и навыками.

2. Неоднородность коллектива с точки зрения возраста и профессионального опыта его сотрудников является важным фактором, который обогащает процесс взаимодействия и обмена информацией между ними. Совместное выполнение технологических операций старыми и новыми сотрудниками создаёт благоприятные условия для обмена опытом.

3. Необходимо признать стратегическое значение эффективной интеграции новых сотрудников для совершенствования системы корпоративного образования железнодорожного предприятия. Это позволит

пересмотреть существующие программы повышения квалификации и активнее развивать совместное обучение новых и старых сотрудников без отрыва от производства.

4. Подразделения железнодорожных предприятий, отвечающие за управление персоналом, должны играть ключевую роль в развитии корпоративного духа трудового коллектива применительно к результатам выполняемой работы. Это позволяет создать благоприятную среду для эффективной интеграции новых сотрудников и увеличить заинтересованность всех членов трудового коллектива в повышении квалификации, что способствует повышению производительности труда на предприятии.

*Источники: hal.archives-ouvertes.fr, 14.10.2020;  
researchgate.net, 21.09.2020;  
sncf-reseau.com, 20.08.2020*