

Работа с кадрами с учетом отраслевой специфики



Петр Ерохин

советник председателя правления
ОАО «СО ЕЭС», д. т. н.



Ирина Хахалина

заместитель директора по общим вопросам
ОАО «СО ЕЭС», к. с. н.

ОАО «Системный оператор Единой энергетической системы» единолично осуществляет централизованное оперативно-диспетчерское управление в Единой энергетической системе России, обеспечивая ее стабильную работу и качество электрической энергии в соответствии с требованиями технических регламентов. Уникальный набор задач, решаемых персоналом компании, подразумевает владение комплексом знаний, умений и навыков, многие из которых возможно получить, только работая непосредственно в Системном операторе. Ни учеба в специализированных вузах, ни работа в других энергетических компаниях таких знаний и навыков не дает. Речь идет в первую очередь о расчетах режимов работы энергосистем, расчетах статической и динамической устойчивости, балансах выработки и потребления электроэнергии, работе рынков электроэнергии и мощности, об управлении устройствами системной и локальной автоматики. Учитывая дан-

ные требования, можно сказать, что Системный оператор существенно ограничен в использовании возможностей рынка труда. Фактически на кадровом рынке отсутствуют специалисты, полностью готовые к работе в компании, что налагает повышенные обязательства на блок управления персоналом в плане разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами.

Источниками пополнения кадрового состава Системного оператора являются внутренняя ротация (внутри филиалов и исполнительного аппарата компании в Москве и между ними), кадровая миграция (приход специалистов из других энергетических компаний) и прием на работу молодых специалистов без опыта работы. В последнем случае большую роль играет специализированная подготовка студентов, осуществляемая несколькими российскими вузами в интересах Системного оператора и при его участии в процессе обучения.

Кадровая стратегия Системного оператора предусматривает гибкость

в выборе средств пополнения кадрового состава, поэтому значимость каждого из источников пополнения кадров не одинакова в разные периоды времени. Остановимся на некоторых направлениях, по которым у Системного оператора существуют собственные успешно проявившие себя разработки.

Кадровый резерв

Важнейшим источником заполнения возникающих вакансий на руководящих позициях, начиная с уровня начальников департаментов и служб, стал внутренний кадровый резерв — подготовка специалистов для дальнейшего продвижения на более высокие позиции внутри компании, что обеспечивает эффективное замещение должностей. Формирование кадрового резерва включает комплекс мероприятий по отбору, подготовке и оценке специалистов с целью создания оптимальной профессионально-квалификационной структуры персонала. В число основных задач работы с кадровым резервом, кроме самой очевидной — своевременного запол-

нения вакантных должностей, входит также сохранение и развитие кадрового потенциала компании, обеспечение постоянного профессионального роста ее сотрудников, повышение уровня готовности кадрового состава к организационным изменениям и сокращение периода адаптации работников при вступлении в должность.

При формировании кадрового резерва применяется система отбора персонала с использованием современных тестовых методов, позволяющих исследовать мотивацию резервиста и его стремление к дальнейшему профессиональному развитию. Огромную роль играет экспертная оценка профессиональных компетенций резервиста. При отборе предпочтение отдается работникам с высокой мотивацией на развитие и достижение профессиональных успехов.

В рамках работы с кадровым резервом создана и функционирует Школа кадрового резерва Системного оператора. Ее основная задача — подготовка резерва руководства с точки зрения развития управленческих компетенций. Школа кадрового резерва начала работать в 2007 г. За прошедшие пять лет было организовано пять программ подготовки руководителей исполнительного аппарата и филиалов ОАО «СО ЕЭС». Всего в Школе кадрового резерва прошли подготовку более 130 руководителей.

Каждая программа подготовки в Школе кадрового резерва разрабатывается с учетом задач, актуальных для Системного оператора в соответствующем году. Как правило, программа состоит из трех модулей, построенных на реальных управленческих ситуациях, которые решают руководители. Подготовка управленца в Школе кадрового резерва предполагает совершенствование навыков в тренингах и самостоятельную работу в межсессионный период (решение кейсов, выполнение мини-проектов на материале семинарских занятий). С учащимися школы работают приглашенные тренеры и психологи, специализирующиеся на проблемах управления организацией. Про-

граммы обучения формируются таким образом, чтобы задачи, поставленные при подготовке, помогали резервистам решать вопросы, которые могут возникнуть в их профессиональной деятельности. Анализ результатов подготовки руководителей в Школе кадрового резерва показал актуальность и важность такой формы работы.

Работа с молодежью

Еще одним источником пополнения кадрового состава Системного оператора являются российские вузы. Ежегодно в компанию устраиваются молодые специалисты, которые начинают свою карьеру в Системном операторе с «низовых» должностей — простых специалистов, специалистов второй и первой категорий. Большинство приходит в Системный оператор в результате проводимой компанией работы с молодежью.

Работа с молодежью — один из приоритетных процессов в области управления человеческими ресурсами Системного оператора. Она направлена на выявление и привлечение в компанию талантливой, моти-

вная смена», созданного в 2007 г. при содействии Системного оператора для проведения работы по подготовке будущих специалистов электроэнергетической отрасли;

- 2) специализированная подготовка студентов профильных факультетов технических вузов;
- 3) формирование кадрового резерва из числа студентов очной формы обучения.

Работа с молодежью в ОАО «СО ЕЭС» начинается со старшеклассников. В рамках интегрированного проекта «Школа—вуз—предприятие» в старших классах общеобразовательных учреждений проводятся мероприятия по профориентации, в ходе которых отбираются наиболее одаренные и мотивированные ученики. Им предлагается закончить среднюю школу в специально созданных профильных «энергетических» классах и группах для углубленного изучения точных наук, в первую очередь физико-математических, т.к. именно знания в этой области в наибольшей степени необходимы специалистам, работающим в оперативно-

Кадровая стратегия Системного оператора предусматривает гибкость в выборе средств пополнения кадрового состава, поэтому значимость каждого из источников пополнения кадров не одинакова в разные периоды времени.

зированной на работу молодежи и представляет собой комплекс мероприятий.

Основную часть работы с молодежью составляет сотрудничество с общеобразовательными школами и вузами. Уникальная система отношений с учебными заведениями, выстроенная в ОАО «СО ЕЭС», реализуется при помощи трех проектов:

- 1) интегрированный образовательный проект «Школа—вуз—предприятие». Проект осуществляется с привлечением фонда «Надеж-

диспетчерском управлении энергосистемой. К участию в обучении школьников привлекаются специалисты филиалов Системного оператора и преподаватели профильных кафедр вузов, включенных в интегрированный проект. Сегодня проект успешно реализуется в нескольких школах и гимназиях Екатеринбурга, Томска и Самары.

Второй проект — специализированная подготовка старшекурсников профильных факультетов технических вузов. Группы студентов,

отобранные после анкетирования, конкурса эссе и профессионального тестирования, обучаются по программам, разработанным совместно вузами и специалистами Системного оператора. Такие учебные программы направлены на усвоение теоретических основ работы в ОАО «СО ЕЭС» и включают в себя курсы лекций, практических и лабораторных занятий, стажировку в филиалах ОАО «СО ЕЭС». В результате на работу в Системный оператор приходят выпускники, адаптированные к специфике деятельности компании.

В настоящее время такая специализированная подготовка студентов в рамках договоров Системного оператора с вузами проводится в шести региональных вузах: Санкт-Петербургском государственном политехническом университете, Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург), Национальном исследовательском Томском политехническом университете, Ивановском государственном энергетическом университете им. В.И. Ленина, Южно-Российском государственном техническом университете (Новочеркасском политехническом институте), Северо-Кавказском государственном техническом университете (Ставрополь). По итогам работы с молодежью в 2008—2010 гг. по программам специализированной подготовки обучено 75 студентов.

Третий проект — формирование кадрового резерва из числа студентов очной формы обучения подразумевает прием студентов-старшекурсников в штат ОАО «СО ЕЭС» на вакансии специалистов-стажеров. За каждым стажером закрепляется руководитель стажировки — наставник. Таким образом, молодые специалисты приобщаются к работе в высокопрофессиональном коллективе, применяют полученные в вузе знания по специальности на практике, реализуют серьезные проекты, выполняя под руководством опытного наставника конкретные производственные задачи. В 2010 г. в филиалы Системного опе-

ратора на должности специалистов-стажеров были приняты 152 студента-старшекурсника, а также 27 молодых специалистов, получивших высшее образование по электроэнергетическим специальностям.

Выстроенная в ОАО «СО ЕЭС» система работы с молодежью позволяет не только привлекать одаренных, целеустремленных специалистов на работу в Системный оператор, но и повышать качество преподавания в вузах по энергетическому профилю.

Повышение квалификации

Адаптации новых сотрудников к работе в Системном операторе и, что немаловажно, удержанию высококвалифицированных кадров в компании способствует созданная в ОАО «СО ЕЭС» уникальная система подготовки и повышения квалификации. В компании сформирована система профессиональной подготовки специалистов, работающая на базе центров и пунктов тренажерной подготовки персонала. Такие центры и пункты есть и в главном диспетчерском управлении в Москве, и в каждом из 66 филиалов компании (7 объединенных и 59 региональных диспетчерских управлений). Размер и оснащенность центров и пунктов тренажерной подготовки зависит от величины операционной зоны филиала, количества сотрудников и объемов решаемых задач. Все центры и пункты оборудованы программно-аппаратными комплексами, позволяющими проводить обучение, соревнования и тренировки (в том числе межсистемные) специалистов технологического блока, а также обучать и проверять знания по технике безопасности и нормативной документации остальных работников. Почти четверть сотрудников ежегодно повышают квалификацию с использованием ресурсов системы тренажерной подготовки персонала ОАО «СО ЕЭС». Так, в рамках этой системы в 2010 г. прошли обучение свыше 1,5 тыс. человек.

Система профессиональной подготовки не только обеспечивает воспроизводство уникальных техниче-

ских знаний, необходимых специалистам Системного оператора, но и является средством мотивации, способствуя развитию рабочего потенциала сотрудников.

Планы на будущее

Названные кадровые технологии применяются в Системном операторе уже несколько лет, что позволяет успешно решать проблему восполнения кадрового состава и адаптации персонала для потребностей компании с учетом специфики решаемых ею задач. Некоторые достижения ОАО «СО ЕЭС» в области управления человеческими ресурсами отмечены профессиональным сообществом: в декабре 2009 г. Системный оператор объявлен победителем конкурса «Работодатель года молодежи: инженерные кадры для инновационной России», учрежденного Министерством спорта, туризма и молодежной политики и Федеральным агентством по делам молодежи, а в феврале 2010 г. за реализацию эффективной системы работы с молодежью в номинации «Регион» награжден премией «HR-Бренд 2009», учрежденной Группой компаний HeadHunter.

В намерения Системного оператора входит развитие деятельности по привлечению в филиалы компании выпускников вузов за счет расширения числа образовательных учреждений, осуществляющих специализированную подготовку студентов по программам ОАО «СО ЕЭС». Кроме того, планируется совершенствование принципов работы с кадровым резервом и технологий кадрового планирования для максимального учета потребностей компании в новом квалифицированном инженерном персонале.

Системный оператор предполагает усилить деятельность по повышению квалификации работающего персонала за счет разработки и внедрения типовых и индивидуальных обучающих программ для отдельных групп специалистов, развития систем стажировок, внутреннего тренерства и дистанционного обучения.