

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ

Косарева Елена Александровна

соискатель кафедры экономики труда и управления персоналом РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kosareva.EA@rea.ru

В статье предложены новые подходы к построению системы формирования и развития рабочей силы инженерных кадров в организациях электроэнергетики, учитывающие особенности развития рабочей силы современных организаций. Изложены основные положения построения системы корпоративного обучения, направленные на повышение качества и конкурентоспособности инженерных кадров, использование инновационных технологий, форм и методов корпоративного обучения. Даны предложения по построению механизма развития инженерных кадров организаций электроэнергетики через формирование центров оценки конкурентоспособности работников.

Ключевые слова: система развития инженерных кадров, качество рабочей силы, корпоративное обучение, центры оценки конкурентоспособности работников, организации электроэнергетики.

DESIGNING THE SYSTEM OF DEVELOPING ENGINEERING PERSONNEL IN ELECTRIC POWER ORGANIZATIONS

Kosareva, Elena A.

Candidate of the Department for Labour Economy and HR Management of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Kosareva.EA@rea.ru

The article puts forward new approaches to designing the system of shaping and developing engineering personnel in organizations of electric power engineering, which take into account certain specific features of developing labour in today's organizations. The author presents key principles of building systems of corporate training aiming at improving the quality and competitiveness of engineering personnel, the use of innovation technologies, forms and methods of corporate training. Suggestions for designing the mechanism of developing engineering personnel of organizations of electric power engineering through setting-up centers of assessing employees' competitiveness were given.

Keywords: system of developing engineering personnel, quality of labour, corporate training, centers of assessing employees' competitiveness, electric power enterprises.

В условиях перехода к инновационной экономике труд инженерных кадров становится важнейшим фактором конкурентоспособности организации, отрасли и экономики в целом, существенно влияет на результаты хозяйственной деятельности. В разработке и реализации нововведений всегда принимают участие инженеры. Деятельность инженера – это креативное приложение научных принципов к планированию, созданию, управлению, эксплуатации, руководству или работе систем, которые должны улучшать нашу повседневную жизнь.

Для поддержания конкурентоспособности отечественных хозяйствующих субъектов инженеры должны обладать высоким уровнем квалификации, инновационного мышления, профессиональной мобильности и другими качествами современной рабочей силы. В связи с этим необходимо менять принципы, методы и подходы, касающиеся построения системы формирования и развития рабочей силы инженерных кадров, учитывая также быстрое моральное устаревание многих компетенций, формируемых в ходе подготовки инженерных кадров и их практической деятельности. Это касается, в частности, и инженерных кадров организаций электроэнергетики, являющейся основой эффективного функционирования экономики и жизнеобеспечения страны. Инженерным кадрам организаций электроэнергетики принадлежит определяющая роль в успешном развитии энергетического бизнеса, решении проблем энергосбережения, повышения качества жизни населения Российской Федерации.

Электроэнергетика в Российской Федерации в настоящий момент испытывает ряд нерешенных системных проблем, которые приводят к энергодефицитности множества регионов страны (например, Республик Ингушетия, Чеченской, Калмыкия; Брянской, Калужской, Московской областей; Еврейской автономной области), к высокой степени износа и устаревания основных фондов (на начало 2015 г. сте-

пень износа в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды составляла 47,3%¹), к существенному объему потерь в электросетях (10% от потребляемой электроэнергии в целом по России²), множеству небольших и крупных аварий на электростанциях. Последняя из перечисленных проблем становится следствием не только халатности, но и низкой степени профессионализма работников, резкого сокращения кадрового потенциала электроэнергетической отрасли, устаревания знаний специалистов, подготовленных в советское время. Процесс устаревания знаний за рубежом называют периодом полураспада компетентности – та продолжительность времени с окончания вуза, в течение которой компетентность работников снижается наполовину. Постоянно сокращающийся жизненный цикл знаний, профессиональных навыков, научно-технический прогресс – все это приводит к нехватке кадров, необходимости повышения квалификации, формирования системы непрерывного образования специалистов для электроэнергетики.

Сложившийся дефицит высококлассных специалистов, умеющих работать на современном оборудовании, приводит к тому, что заявок на выпускающих кафедрах в регионах и в Москве в несколько раз больше, чем выпускников (по всей России существует всего 15 крупнейших центров подготовки специалистов для электроэнергетики³, что, безусловно, недостаточно). Сложившаяся система профессиональной подготовки кадров не соответствует нынешнему положению в мировой электроэнергетике, ориентированной на

¹ Степень износа основных фондов в Российской Федерации на конец года по видам экономической деятельности по полному кругу организаций. – URL: www.gks.ru/free_doc/new_site/business/osnfond/STIZN_ved.xls

² Электробаланс Российской Федерации за 2014 г. – URL: www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/el-balans.xls

³ Путилов В. Я., Путилова И. В., Маликова Е. А. Проблемы подготовки кадров для энергопредприятий и пути их решения. – URL: www.osi.ecopower.ru/en/general-issues/item/download/1109.html

использование информационных технологий, компьютерных систем, электроники.

Самым ярким итогом сложившейся ситуации с количеством и качеством подготовки работающих специалистов на предприятиях электроэнергетической отрасли стала произошедшая в августе 2009 г. авария на Саяно-Шушенской ГЭС (Республика Хакасия), которая подтвердила не только высокую степень износа оборудования и неправильную эксплуатацию техники, но и низкую квалификацию персонала. Как отмечалось в выводах парламентской комиссии, одной из главных причин аварии стала низкая степень ответственности и профессионализма руководства и работников станции.

Говоря о необходимости перемен в сфере развития рабочей силы инженерных кадров электроэнергетики, мы имеем в виду прежде всего реализацию системного подхода, который должен предусматривать планирование заданных уровней профессиональных требований к надежности профессиональной деятельности и функциональных возможностей (работоспособности) инженеров, показателей их жизнедеятельности, требований к обеспечению профессиональной эффективности; контроль плановых показателей; возможность осуществления профилактических и корректирующих действий; внутренний аудит системы развития инженерных кадров и анализ ее функционирования, с тем чтобы обеспечивать эффективную интеграцию в общую систему управления в виде отдельной подсистемы.

Целью реализации системного подхода к развитию инженерных кадров организаций электроэнергетики является создание перспективной способности организаций обеспечить устойчивое конкурентное преимущество посредством удовлетворения их потребностей в высококвалифицированных инженерах, заинтересованных в улучшении результатов деятельности.

Концепция системного подхода к развитию инженерных кадров основывается на том, что действия в области достижения

желаемого уровня личностно квалификационных качеств должны быть увязаны с общей системой планов развития организаций электроэнергетики. Чтобы добиться такого соответствия, необходима согласованность инициатив в области управления потенциалом инженерных кадров с решениями, принимаемыми в других функциональных областях в рамках единой системы управления по ключевым вопросам бизнеса.

Достижение эффективности организациями электроэнергетики в сфере совершенствования производственно-технологических процессов определяется результатами решения задач, связанных с вопросами формирования и развития инженерных кадров.

Для успешного решения этих задач предлагается использование модели развития инженерных кадров организаций, выстроенной на основе системного подхода (рисунок).

Система развития рабочей силы инженеров должна учитывать особенности развития рабочей силы современных организаций [2. – С. 25]:

- финансовые особенности, когда развитие рабочей силы организаций осуществляется за счет привлечения сторонних высококвалифицированных профессиональных работников, способных на высоком уровне эффективно решать задачи любых видов деятельности, которые стоят перед организациями;

- информационно-коммуникационные особенности, когда развитие рабочей силы осуществляется посредством применения новых информационных и коммуникационных технологий, которые значительно сокращают процессы принятия эффективных решений в организациях;

- организационные особенности, когда развитие рабочей силы организаций осуществляется посредством применения прогрессивных технологий по обучению и поддержке способностей и профессионального уровня, компетенций персонала организаций;

– материально-технические особенности, когда развитие рабочей силы производственных организаций неотделимо от осуществления целей по росту уровня фондовооруженности труда персонала.

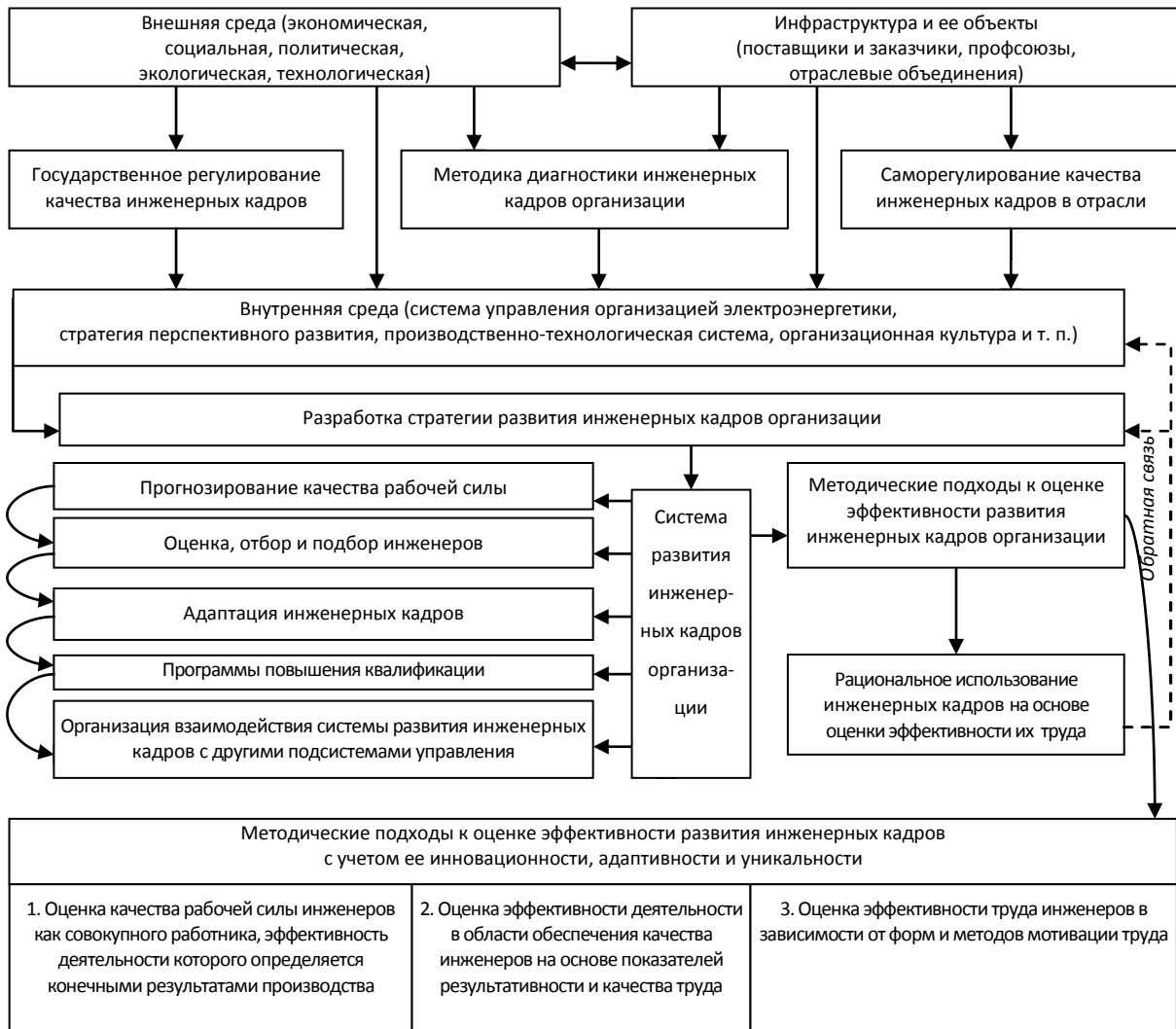


Рис. Модель системы развития инженерных кадров организаций электроэнергетики

Важными перспективными составляющими в области формирования современной системы развития рабочей силы организаций электроэнергетики являются:

- разработка стратегии развития рабочей силы организации через создание систем корпоративного обучения для формирования условий долгосрочного повышения уровня лично-квалификационных качеств работников;
- построение механизма развития рабочей силы организации через формиро-

вание центров оценки конкурентоспособности работников (ЦОКР).

Необходимость обучения работников обусловлена частым возникновением разнообразных проблемных ситуаций в электроэнергетической организации, которые порождают некие непривычные элементы, в максимальной степени противоречащие сложившимся убеждениям персонала. Это приводит к возникновению гипотезы неправильной организации деятельности и к возможным ошибкам, так как здесь проис-

ходит поиск требуемых альтернативных решений с их последующей интерпретацией. Найденные решения при этом остаются временными, условными, и, как правило, ошибочными.

Отсюда можно определить, в каких случаях у организации возникает наиболее острая потребность в построении системы корпоративного обучения для повышения качества используемой рабочей силы. Это прежде всего рост бизнеса организации; рост числа торговых партнеров и поставщиков при осуществлении вертикальной интеграции; формирование сети филиалов, приобретение прочих хозяйствующих структур; важность осуществления оптимизации мероприятий по непрерывному профессиональному развитию работников, развития способностей по сохранению, использованию и передаче накапливаемых в ходе работы организационных знаний и навыков.

Важно в первую очередь выяснить корпоративные потребности в обучении для последующего повышения качества используемой рабочей силы. Поэтому на первом этапе необходимо провести предварительную оценку, которая позволит уточнить задачи организации в области развития рабочей силы и результаты, которые должны быть при этом достигнуты. При реализации стратегии развития рабочей силы выявление потребностей в обучении происходит в ходе анализа результатов оценки навыков и умений работников, поскольку определение потребностей – это краеугольный камень процессов корпоративного обучения в отрасли. От того, как корректно установлены параметры, зависят эффективность обучения, его итоговые результаты.

Выявление всех потребностей следует начинать с проведения анализа оптимальности системы развития рабочей силы организации. Следующим важным этапом является выбор архитектуры системы корпоративного обучения. В настоящее время на рынке активно действует множество структур, предлагающих свои услуги элек-

троэнергетическим организациям по проведению корпоративного обучения, которое предполагает обучение работников в закрытых группах по специально разработанной программе. Одним из аргументов в пользу такого принципа построения корпоративного обучения является то, что эти специализированные структуры обладают штатом высококвалифицированных преподавателей, имеют готовые программы обучения работников, которые адаптируются под конкретные задачи развития организации. Подобная форма обучения является гибкой, поскольку электроэнергетическая организация фиксирует основные цели, форму, время и место обучения. В качестве дополнительной услуги предлагается проведение корректирующих тренингов через несколько месяцев по факту окончания мероприятий базового обучения работников. Такие тренинги повторяют все методики, которые ранее были реализованы в рамках базового обучения работников. Также следует рассмотреть конкретные производственные и управленческие ситуации из практики обучающихся работников, т. е. установить весь перечень проблем, которые возникли по факту прохождения обучения при использовании указанных методик.

При условии выявления в организации постоянной потребности в обучении и повышении качества используемой рабочей силы, особенно когда обучение строится на критической оценке практических ситуаций организации, использование внешних преподавателей в указанных процессах не является оптимальным вариантом. Здесь следует подготовить собственных преподавателей и сконструировать собственную систему корпоративного обучения и повышения качества рабочей силы. Однако и в этом случае большинство проблем остаются нерешенными, особенно в случае, когда организация имеет разветвленный состав филиалов, в которых необходимо проводить обучение различных категорий работников. Преподавателям нужны специальные инструменты,

которые позволяют организовать обучение в соответствии с едиными программами и на базе единых методов оценки результативности обучения потоков слушателей применительно к определенным срокам. Реалии современной электроэнергетики, которые обусловлены ужесточением конкуренции при ведении борьбы за потребителей, настоятельно требуют применения инновационных подходов к обучению. Для удержания своих позиций на локальных рынках электроэнергии следует осуществлять постоянное повышение качества используемой рабочей силы в рамках специфического обучения. Институциональный подход к процессу разработки и реализации стратегии развития рабочей силы требует применения инновационных технологий, форм и методов корпоративного обучения. Все это связано с обучением работников в рамках решения сложных организационных и экономических проблем, возникающих при ведении бизнеса, при проведении комплекса организационных изменений в корпорации.

Необходимо также сочетание технологий e-Learning с инновационными методами по групповому обучению (в малых коллективах) посредством применения интерактивных методов, а также креативного использования положительно зарекомендовавших себя в практической деятельности традиционных форм подготовки работников для электроэнергетической корпорации. Это предполагает реализацию концепции по комбинированному обучению (blended education), сущность которой состоит в применении разных средств, технологий и методов дистанционного и традиционного очного обучения работников. Система комбинированного обучения, необходимая для повышения качества используемой рабочей силы, позволит реализовать большинство преимуществ e-Learning-технологий. Она включает в себя специальные инструменты, которые позволяют решать актуальные организационные и экономические проблемы и ориентирована на создание проактивных ме-

ханизмов взаимодействия и выработку эффективных навыков в различных областях развития организации. Указанный тип обучения помогает сформировать требуемые гибкие навыки, поскольку их получение выступает целью разработки и реализации стратегии развития рабочей силы.

Теперь остановимся на вопросах построения механизма развития рабочей силы организации через формирование центров оценки конкурентоспособности работников (ЦОКР). Технология функционирования ЦОКР заключается в том, чтобы в ситуациях, которые типичны для выполняемой трудовой деятельности, обеспечить наблюдение за кандидатами и установить наличие/отсутствие у них требуемых для результативной работы качеств, а также дать подробное описание особенностей кандидатов, сформулировать задачи по их обучению. Ведущие методы, используемые при построении деятельности ЦОКР, – тесты способностей кандидатов, включая личностные, умственные характеристики, формализованная оценка биографических данных, осуществление наблюдений за работой кандидатов в процессах трудовой деятельности, различные оценки коллег и руководителей и пр.

Преимуществами ЦОКР с точки зрения улучшения взаимодействия участников системы развития рабочей силы являются тщательный анализ требований к лично-стно квалификационным качествам конкретного работника (так как именно данный анализ позволяет включить важные виды деятельности, задач и ответственности, которые связаны с занимаемыми должностями кандидатов), применение имитации трудовых ситуаций.

В рамках одного ЦОКР целесообразно объединять оценку, обучение и реализацию программ повышения качества рабочей силы, конкурентоспособности и компетентности работников, что существенно повысит эффективность деятельности центра.

Административные функции ЦОКР связаны с мобильностью работников на внутрикорпоративном рынке. Каждая организация электроэнергетики должна выполнять оценку труда работников для последующего принятия комплекса административных решений по повышению, переводу и прекращению трудовых договоров.

Информационные функции ЦОКР с точки зрения улучшения взаимодействия участников системы развития рабочей силы включают проведение оценки результатов трудовой деятельности для последующего информирования работников об уровне и качестве их работы, достигнутом уровне личностно квалификационных качеств. При соответствующей организации деятельности ЦОКР работники точно знают, насколько хорошо они работают, что является их слабостью или силой, как они могут совершенствовать свои навыки и умения.

Наконец, мотивационные функции ЦОКР с точки зрения улучшения взаимодействия участников системы развития рабочей силы заключаются в том, что на основе проведения оценки результатов деятельности осуществляется последующая мотивация трудового поведения работников. Установив ключевых и важных для организации работников, руководство может их вознаградить (повышением в должности, благодарностью и т. п.).

ЦОКР может стать функцией или структурным подразделением федеральных или региональных органов исполнительной власти либо электроэнергетической корпорации. В любом случае он является инструментом контроля, обеспечивающим координирующее (а также корректирующее, регулирующее и стимулирующее) воздействие на комплексную государственно-частную региональную программу повышения качества рабочей силы.

Программа проведения оценки достигнутого качества используемой рабочей силы, осуществляемая ЦОКР, рассчитывается

на несколько дней с отрывом работников от их трудовых обязанностей. Бюджет мероприятий по оценке формируется в установленные сроки и включает в том числе размер потерь от «вынужденных» прогулов работников. Группа испытуемых работников состоит из 10–15 человек. При этом роль оценщиков предоставляется управляющим менеджерам корпорации, которые занимают должность на несколько уровней выше уровня экзаменуемого претендента. В рамках деятельности ЦОКР к тестированию, как правило, привлекаются опытные лица и консультанты, которые имеют необходимую подготовку для осуществления оценки, в том числе специалисты в области повышения конкурентоспособности работников, психологи и др.

Окончательная оценка работника в рамках ЦОКР с точки зрения улучшения взаимодействия участников системы развития рабочей силы является итогом специальных подробных обсуждений внутри группы экспертов. В большинстве случаев проводится ситуационный анализ:

- устанавливается стиль работы испытуемого и то, какой из руководителей сможет заставить его работать с максимальной отдачей;
- определяется, к какого рода управленческим функциям и задачам имеет склонность испытуемый;
- выявляются его недостатки для последующего исправления;
- разрабатываются рекомендации, связанные с повышением его квалификации и компетентности.

На базе указанной информации, а также личных впечатлений группа экспертов приходит к единому мнению, составляет заключение по испытуемому.

В ходе работы ЦОКР решаются разнообразные проблемы достижения необходимого для организации уровня качества используемой рабочей силы. Следует указать на прогнозируемую высокую экономическую и производственную целесообразность учреждения ЦОКР: работа ЦОКР позволит увеличить уровень надежности

функционирования систем управления электроэнергетической корпорацией до 25%, сократить уровень аварийности за счет человеческого фактора на 69%, понизить уровень затрат на подготовку квалифицированных работников на 40%.

Мы разделяем точку зрения, согласно которой в современных социально-экономических условиях построение ЦОКР по эффективности значительно превосходит другие подходы к повышению уровня ка-

чества используемой рабочей силы и позволяет поднять процесс построения и функционирования системы развития рабочей силы на новый уровень. ЦОКР даст возможность мобильнее находить мотивированных людей и быстрее выдвигать их. Кроме того, целесообразно соединить в ЦОКР оценку рабочей силы с программами обучения и улучшения личностно квалификационных качеств работников электроэнергетики.

Список литературы

1. Брыкин А. В., Ефименко Г. В. Система планирования и организация подготовки кадров для повышения конкурентоспособности промышленности России // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 5 (71). – С. 115–125.
2. Косарева Е. А., Шубенкова Е. В. Качество рабочей силы современных производственных организаций // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 11-12. – С. 24–28.
3. Матвиенко В. И. Производительность труда – ключевой фактор развития России в XXI веке // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 5 (71). – С. 3–10.
4. Путилов В. Я., Путилова И. В., Маликова Е. А. Проблемы подготовки кадров для энергопредприятий и пути их решения. – URL: www.osi.ecopower.ru/en/general-issues/item/download/1109.html

References

1. Brykin A. V., Efimenko G. V. Sistema planirovaniya i organizatsiya podgotovki kadrov dlya povysheniya konkurentosposobnosti promyshlennosti Rossii [The System of Planning and Organization of Personnel Training to Raise Competitiveness of Russian Industry]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 5 (71), pp. 115–125. (In Russ.).
2. Kosareva E. A., Shubenkova E. V. Kachestvo rabochey sily sovremennykh proizvodstvennykh organizatsiy [The Quality of Labour in Modern Industrial Organizations]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rating of Work and Remuneration in Industry], 2015, No. 11-12, pp. 24–28. (In Russ.).
3. Matvienko V. I. Proizvoditel'nost' truda – klyuchevoy faktor razvitiya Rossii v XXI veke [Labour Productivity as a Key factor of Russia Development in the 21st Century]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 5 (71), pp. 3–10. (In Russ.).
4. Putilov V. Ya., Putilova I. V., Malikova E. A. Problemy podgotovki kadrov dlya energopredpriyatiy i puti ikh resheniya [Personnel Training for Power Engineering Enterprises]. (In Russ.). Available at: www.osi.ecopower.ru/en/general-issues/item/download/1109.html