

# 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 автоматикой. 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, входят 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 методик, 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, мотивированной на работу молодежи и представляет собой комплекс мероприятий.

## **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.**

интегрированной 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-

ная 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-

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 Екатеринбург, 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 зависят 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. 