

Сергей Кропачев

Обучение персонала современной энергокомпании

Аннотация: Статья посвящена анализу определения потребности, формирования плана-заказа на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала одной из крупнейших энергетических компаний ЮФО России – ОАО «Кубаньэнерго».

Человеческие ресурсы – основа деятельности и развития предприятия. Проблемы управления человеческими ресурсами, в том числе управления издержками на содержание этого ресурса, становятся все более актуальными, так как от того, насколько умело используются ресурсы, зависит конкурентоспособность данного предприятия. Анализ общих тенденций в развитии функций управления персоналом, или управления человеческими ресурсами, показывает, что, кроме ключевых, традиционных функций управления (подбор, отбор персонала, оценка и аттестация и т.д.) стали появляться новые функции и способы, направленные на оценку эффективности использования и стоимости человеческого ресурса в целом. К таким функциям относится построение сбалансированной системы развития и обучения персонала предприятия, которая устанавливает общие требования и принципы организации, определяет нормы и процедуры по устройству профессиональной подготовки (обучения), переподготовки, повышения квалификации персонала. В данном случае нами рассматривается система организации планирования и реализации систем управления человеческими ресурсами через обучение, повышение квалификации персонала Открытого акционерного общества «Кубаньэнерго».

Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации руководителей, специалистов, служащих и рабочих Общества проводятся в образовательных учреждениях подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров при наличии у них лицензии на осуществление образовательной деятельности, выданной Министерством образования Российской Федерации или другими органами исполнительной власти в пределах их компетенции.

Основанием для направления работников на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации служат:

- наступление очередного срока обучения работника – краткосрочное или длительное периодическое - в соответствии с п.14.2. и 14.3 Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ (ПРП);
- необходимость соответствия уровня квалификации работника, достаточного для исполнения должностных обязанностей в случае их изменения;
- инициатива руководства при зачислении работника в кадровый резерв;
- необходимость подготовки работника по новой должности.

План профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала Компании на очередной календарный год составляется ежегодно до 1 декабря текущего года отделом рекрутинга и развития персонала и

предоставляется на утверждение генеральному директору Общества.

Отдел рекрутинга и развития персонала (далее ОРПП) организует профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала исполнительного аппарата и осуществляет контроль за организацией профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала филиалов в рамках средств, предусмотренных бизнес-планом Общества с учетом корректировок показателей движения потока наличности (далее-ДПН).

Направление работника (группы работников) на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации оформляется отдельным приказом с обязательным указанием основания, срока, места и формы обучения.

Обществом определены следующие цели, стоящие перед системой подготовки персонала:

- Обеспечение надежности работы энергосистемы за счет повышения качества подготовки и повышения уровня квалификации персонала.

- Создание и функционирование эффективной системы развития персонала в соответствии с ключевыми задачами Общества.

и задачи:

- Переход от фрагментарного повышения квалификации к системе непрерывной профессиональной подготовки персонала.
- Формирование знаний, умений и навыков различных категорий персонала, соответствующих профессионально-должностным требованиям (компетенциям) и ключевым задачам Общества.

Организация профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала Общества осуществляется также в соответствии Положением о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала Общества и состоит из следующих основных направлений:

- Определение потребностей в обучении, базирующееся на сопоставлении реальных знаний, умений и навыков работника с профессионально – должностными требованиями (компетенциями).

- Формирование ежегодного заказа на обучение, базирующегося на результатах анализа потребностей в обучении.

- Планирование обучения различных категорий персонала во внешних образовательных учебных заведениях.

- Организация подготовки молодых специалистов в ВУЗах и средних специальных учебных заведениях.

- Мониторинг потребности во всех областях знаний, умений и навыков руководителей и специалистов Общества с целью формирования постоянно действующих программ

подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов.

Развитие, в соответствии Правилами работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации, традиционных, положительно зарекомендовавших себя форм работы с персоналом: стажировки, дублирования, противоаварийных, межсистемных тренировок, специальной, предэкзамениционной, тренажерной подготовки, проверки знаний персонала, а также проведение селекторов по вопросам управления персоналом.

Организацию и проведение соревнований по профессиональному мастерству персонала электросетей различных специальностей.

Процедуры адаптации вновь принятых работников, предполагающих разработку индивидуального плана развития работника на период прохождения испытательного срока.

В реализации основных направлений работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала используются автоматизированные системы обучения и проверки знаний (самопроверки) и системы дистанционного обучения на основе современных компьютерных технологий и видеоконференцсвязи.

Обучение руководителей, инженерно-технических специалистов и рабочих исполнительного аппарата и филиалов Общества осуществляется в соответствии с утвержденным планом, разработанным по требованиям Положения о профессиональной подготовке и повышении квалификации персонала ОАО «Кубаньэнерго», а также «Правилами работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации» (утверждены Приказом Минтопэнерго от 11.09.1995 № 947).

С целью создания единой информационной базы и сводной статистической отчетности, подразделением филиала, ответственным за подготовку кадров формируются:

- ежемесячные сводные данные по филиалу – до 5 числа месяца следующего за отчетным;
- годовой отчет по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров с пояснительной запиской – до 15 января года следующего за отчетным.

Определение потребности и планирование профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Общества осуществляется по следующим правилам:

В соответствии с Положением об организации работы с кадровым резервом, ОРПП и руководители структурных подразделений составляют «Профиль должности».

«Профиль должности» является документом, содержащим требования законодательства РФ и Общества к соответствующей должности и фактический учет прохождения работником обучения, подготовки, переподготовки, повышения квалификации.

Потребность профессионального обучения персонала определяется в соответствии с ключевыми задачами Общества на будущий год, в соответствии с основными стратегическими направлениями деятельности Общества; с «Перечнем ключевых профессий/должностей» согласованным с заместителями генерального директора по направлениям и утвержденным генеральным директором (в соответствии с Положением об организации работы с кадровым резервом); с

квалификационными характеристиками ключевых профессий /должностей и с учетом:

- прогноза текучести персонала по основным профессиям, должностям;
- состояния регионального рынка труда по основным должностям, профессиям;
- количества работников пенсионного возраста по основным должностям, профессиям;
- планируемых изменений в технологии, производственных процессах, ввода нового оборудования;
- результатов проверок органами государственного надзора;
- результатов расследования аварий, инцидентов, несчастных случаев на производстве в результате ошибок персонала.

На основании результатов определения потребности в обучении с учетом периодичности ОРПП исполнительного аппарата и подразделением филиала, ответственным за подготовку кадров разрабатывается план профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала Общества.

План профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала филиала на будущий год, утвержденный директором филиала, предоставляется в ОРПП исполнительного аппарата до 1 ноября текущего года.

На основании представленных планов ОРПП формирует сводный план профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала Общества.

В плане профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала Общества указываются следующие данные:

- подразделение, должность, обучаемого работника;
- Ф.И.О. или количество человек;
- учебное заведение;
- мероприятие, тема;
- стоимость обучения;
- приоритетность обучения ранжируется в следующем порядке:

- Наивысшая степень («А») - Производственно-технологический персонал, подлежащий проверке знаний по занимаемой должности, либо аттестации в области промышленной безопасности опасных производственных объектов, либо профессиональному дополнительному образованию, в соответствии с Правилами работы с персоналом;

- Высокая степень («Б») - Персонал ключевых профессий/должностей (в соответствии с «Перечнем ключевых профессий/должностей»);

- Средняя степень («В») - Персонал кадрового резерва (согласно утвержденного списка кадрового резерва) – «В»;

- Низкая степень («Г») - Другие категории персонала (приоритетность определяется в зависимости от периодичности обучения, уникальности образовательной программы и необходимости получения работником дополнительных знаний).

Затраты на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, указанные в плане, предусматриваются при формировании бизнес-плана Общества. Корректировка и согласование планов проводится ежеквартально в соответствии с ДПН Общества.

Размер финансовых средств, выделяемых на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, определяется в тарифных решениях

Общества в соответствии с целями Общества и в пределах необходимых для подготовки и аттестации согласно квалификационным требованиям не менее 30% работников ежегодно.

Для обеспечения профессиональной подготовки персонала в соответствии с требованиями законодательства и настоящего Положения в бизнес-плане предусматриваются расходы на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала в объемах не менее 1,5 % от фонда оплаты труда (ФОТ), включая не менее 0,75% от ФОТ - на подготовку производственно-технологического персонала.

Наиболее важным моментом в процессе организации обучения персонала предприятия является оценка эффективности, которая заключается в сопоставлении полученных результатов проведенного обучения с запланированными целями обучения, параметрами потребности в обучении, выявлении недостатков в обучении и разработки плана корректирующих мероприятий. Показатели эффективности различаются по видам профессионального обучения.

Показателями эффективности профессиональной подготовки является число технологических нарушений по вине персонала, число несчастных случаев на производстве и число несчастных случаев со смертельным исходом, процент подготовленного и аттестованного персонала в соответствии с планом.

Показателем эффективности повышения квалификации и профессиональной переподготовки является «Индекс готовности человеческих ресурсов» вычисляемый как процентное отношение числа полностью готовых к достижению целей компании согласно Профилям должностей работников к необходимому числу работников по Перечню ключевых должностей.

Для проведения работ по оценке эффективности обучения назначается комиссия, в которую должны входить главный технический руководитель (РСК или исполнительного аппарата), руководители структурных подразделений, руководитель подразделения ответственного за работу с персоналом, руководитель образовательной организации (по согласованию).

Для оценки эффективности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала за отчетный год, данные по ее результатам сводятся в таблицу в подразделении, ответственном за работу с персоналом, и представляются в комиссию за месяц до издания приказа о целях компании на следующий год.

Комиссия производит анализ данных, а также производит анализ материалов по обобщению опыта эксплуатации, результатов внутренних и внешних проверок органами надзора и внутреннего аудита деятельности Общества, проверок знаний, проведения тренировок, обходов и осмотров рабочих мест, Дней охраны труда и безопасности, отчетов образовательных организаций и готовит отчет, который выпускается один раз в год до издания приказа о целях компании на последующий год.

Оценка эффективности обучения работника проводится по следующим критериям:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала и рабочие;
- оценка эффективности обучения со стороны непосредственного руководителя.

Основным образовательным учреждением, где проходит обучение персонал ОАО «Кубаньэнерго», является Учебный центр «Кубаньэнерго». ННОУ «Учебный центр «Кубаньэнерго» –

одно из крупнейших учебных заведений дополнительного профессионального образования на Юге России. В 2005 году УЦ отмечал 40-летие со дня основания. Учебный центр «Кубаньэнерго» является опорным учебным заведением РАО «ЕЭС России» и занимает ведущее место в системе подготовки персонала среди подобных учебных заведений. Основное направление деятельности – обучение и повышение квалификации сотрудников ОАО «Кубаньэнерго».

Учебный центр «Кубаньэнерго» – это мощный, современный образовательный, научный, исследовательский и методический комплекс подготовки высококвалифицированных рабочих и специалистов, которые обеспечивают надежность и эффективность функционирования энергетического комплекса региона.

В УЦ «Кубаньэнерго» готовят специалистов более чем по 80 направлениям образовательной деятельности. Коллектив Учебного центра представлен профессиональными менеджерами и преподавателями. Их усилия направлены на подготовку квалифицированных работников Компании.

Учебным центром разработаны и внедряются новые программы подготовки и повышения квалификации:

- Электромонтеров по обслуживанию электросчетчиков
- Руководителей и специалистов по работе с опасными промышленными отходами
- ИТР по АСКУЭ
- ИТР по общим вопросам промышленной безопасности и др.
- Машинисты (операторы) резервных электростанций
- Тренажерная подготовка диспетчеров ОДГ
- Монтаж и эксплуатация оптоволоконных линий
- Электромонтажник по освещению и осветительным сетям
- Электромонтажник по осветительным сетям и осветительным приборам и т.д.

Учебный центр «Кубаньэнерго» является базовым учебным заведением страны по подготовке специалистов по монтажу и эксплуатации современных систем по передаче электрической энергии (ALUS, АМКА, TORSADA, SAX и т.д.).

Качественное образование, своевременное повышение квалификации – неотъемлемая часть технологического процесса при производстве электроэнергии. Эффективная, качественная система подготовки персонала ОАО «Кубаньэнерго», от рабочих специальностей и до руководителей высшего и среднего звена управления – основная задача Учебного центра «Кубаньэнерго». Учебный центр внедряет и применяет в системе подготовки персонала аккредитованные программы и методики обучения, основываясь на Стандарте организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала СО-ПП-1 2005, утвержденном ДУП ОАО РАО «ЕЭС России». В итоге качественно поднимается уровень профессиональной подготовки работающего персонала Компании.

В реализации основных направлений работы по подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала используются автоматизированные системы обучения и проверки знаний (самопроверки) и системы дистанционного обучения на основе современных компьютерных технологий и видеоконференцсвязи.

В рамках проводимых реформ в электроэнергетике, а также необходимостью подготовки не только технического персонала энергопредприятий, но и управленческого аппарата, актуализировалась потребность в организации системы управленческой подготовки руководителей различного уровня по направлениям деятельности: специалистов в области экономики, бухгалтерского учета, планирования и бюджетирования производственных процессов, управления персоналом, управления имуществом и пр.

Отдельным блоком выделены долгосрочные целевые программы подготовки кадрового резерва Общества. К таким программам относятся обучение специалистов в «Школе главного инженера», профессиональная переподготовка в МГТУ им. Н.Э. Баумана, курсы повышения квалификации по теме: «Менеджмент предприятия», «Командообразование. Формирование корпоративной культуры» и пр.

Повышение квалификации рабочих и ИТР ОАО «Кубаньэнерго» и их подтверждение допусков к работам различного уровня опасности и сложности – постоянный процесс, осуществляемый высококвалифицированным преподавательским составом ННОУ «Учебный центр «Кубаньэнерго». Но обучение и профессиональная переподготовка руководителей высшего и среднего звена – одна из основополагающих составляющих успешного и стабильного функционирования компании. В целях реализации данной задачи, а также формирования резерва управленческих кадров на должности первых лиц ОАО «Кубаньэнерго», директоров филиалов, руководителей функциональных подразделений Учебный центр «Кубаньэнерго» в 2001 году начал сотрудничать со старейшим техническим вузом России – Московским государственным техническим университетом им. Н.Э. Баумана.

С 2001 года по настоящее время на базе УЦ «Кубаньэнерго» осуществляется профессиональная переподготовка менеджеров и специалистов ОАО «Кубаньэнерго» по направлению «Менеджмент организации» лучшим профессорско-преподавательским составом факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» МГТУ им. Н.Э. Баумана (г.Москва). В течение 9 месяцев слушатели знакомятся со следующими курсами: контроллинг организации, экономика предприятия, управленческий учет, планирование на предприятии, анализ хозяйственной деятельности, логистика, маркетинг, инновационный и инвестиционный менеджмент и т.д. Обучение проходит в очно-заочной форме в соответствии с утвержденной программой с общим объемом 640 академических часов с минимальным отрывом от производства (3 дня в месяц) на базе ННОУ «Учебный центр «Кубаньэнерго».

Программы подготовки из года в год корректируются в зависимости от этапа реформы электроэнергетики, изменения требований к руководящему составу. При этом базовые дисциплины, такие как экономика энергетики, учет и анализ финансово-хозяйственной деятельности, читаются в обязательном порядке. Итог обучения – дипломный проект слушателя, где излагаются практические предложения по улучшению деятельности своего подразделения.

Профессиональную переподготовку в МГТУ им. Н.Э. Баумана прошли около 500 специалистов и менеджеров ОАО «Кубаньэнерго», по окончании обучения им были вручены дипломы государственного образца, дающие право на ведение

профессиональной деятельности в сфере контроллинга организации.

В 2006 году активно шел процесс реформирования ОАО «Кубаньэнерго», в основе которого лежала так называемая система сбалансированных показателей: финансовых, отношений с клиентами, организации внутренних бизнес-процессов, а также развитие, обучение и профессиональный рост персонала. Стало понятным, что эффективность работы Общества во многом связана с качеством человеческих ресурсов. Перед руководством компании остро обозначилась задача проведения целого ряда мероприятий по оценке потребности в обучении работников, планирования затрат и организации обучения с целью повышения качества человеческих ресурсов, а, также, необходимость «донести» до каждого работающего в компании цель и миссию Общества в период реформирования и в достижении конечного результата реформ.

В связи с этим была поставлена глобальная задача: провести обучение всех категорий персонала филиалов и районных распределительных сетей филиалов для единого понимания сути происходящих изменений в Компании, формирования у сотрудников представления о целях и задачах на ближайшую и долгосрочную перспективу.

Подготовка персонала в рамках задуманного проекта представляла собой целостную систему повышения профессиональной квалификации в рамках учебного курса по темам: «Менеджмент предприятия»- для районных распределительных электрических сетей и сетевых участков филиалов, и «Менеджмент филиала компании» - для филиалов ОАО «Кубаньэнерго». Продолжительность курсов составляла соответственно 4 и 16 академических часов. Содержание курсов строилось исходя из категории слушателей, участвующих в программах – это весь персонал районных распределительных сетей и сетевых участков и менеджеров филиалов (включая руководителей служб и их заместителей). Таким образом, данной системой обучения были охвачены 95% персонала ОАО «Кубаньэнерго», а это 52 РРЭС и СУ и 11 филиалов Общества. Продолжительность всего обучения составила 386 академических часов. Для организации процесса обучения были сформированы сетевые графики выездных семинаров начиная с октября 2006 года по июль 2007 года.

Для более эффективного взаимодействия и изучения материалов по направлениям деятельности, на отдельные циклы семинаров были сформированы графики выступлений руководителей Общества (заместителей генерального директора по направлениям, руководителей подразделений исполнительного аппарата) наряду с преподавателем. Это позволило в более «живой» обстановке организовать не только качественное усвоение материала сотрудниками служб и подразделений, но также руководителям общества провести изучение морально-психологического климата в коллективах, а сотрудникам пообщаться с руководителями исполнительного аппарата и получить от них ответы на злободневные вопросы.

Таким образом, в реализацию данной программы были вовлечены не только преподаватели, но и непосредственные руководители Общества, а также сами работники. Предложенная форма общения позволила слушателям задать, а руководителям ответить на целый ряд злободневных вопросов, касающихся перспектив развития компании.

В ходе общения слушатели занимали активную позицию, участвовали в обсуждении вопросов и дискуссиях, что позволило сделать выводы о достаточно высоком уровне мотивации персонала к работе, высокой степени озабоченности за результаты их собственного труда и коллектива сетевых предприятий в целом.

Итак, созданная и апробированная система управления персоналом Общества в части профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации позволяет предприятию поддерживать необходимый уровень квалификации

персонала с целью недопущения аварийности, травматизма, развития технологий, а также потенциала человеческих ресурсов, основываясь на целях реализации инвестиционной программы развития электроэнергетики до 2015 года.

АДРЕС АВТОРА

Сергей Кропачев, ННОУ «Учебный центр «Кубаньэнерго»,
Трамвайная, 25, Краснодар, 350911, Россия.
director@uk-kubenergo.ru