

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, КАК ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

Е.А. Фоменко

В статье рассмотрены основные элементы системы профессионального развития персонала ОАО «Алтайэнерго», которая является неотъемлемой частью кадровой политики Общества. Проанализирован опыт организации СПРП в ОАО «Алтайэнерго».

Вся совокупность изменений, происходящих в ОАО «Алтайэнерго», определяется политикой ОАО РАО «ЕЭС России» по реструктуризации холдинга. Ее суть состоит в переходе от старых методов управления к методам рыночного регулирования.

Основной целью реструктуризации «Алтайэнерго» является создание коммерчески и технологически эффективных и привлекательных в инвестиционном отношении генерирующей, сбытовой, сетевой и обслуживающих (ремонтных и сервисных) предприятий. Все изменения должны проходить при безусловном обеспечении надежного и бесперебойного энергоснабжения.

Успех проведения политики РАО «ЕЭС России» по стратегическим вопросам деятельности компании в значительной степени определяется кадровым потенциалом холдинга в целом и каждого предприятия в отдельности.

Необходимость качественной реализации организационных изменений и смены принципов управления, а так же, специфические черты предприятия: многопрофильность филиалов и дочерних обществ, большая численность персонала (около 7500 чел.) и его рассредоточенность на территории двух объектов Российской Федерации (Алтайский край и Республика Алтай), непрерывность производственного цикла с сезонным разделением видов работ, социальная значимость производства обусловили создание комплексной системы профессионального развития персонала (СПРП) в ОАО «Алтайэнерго».

Создание СПРП в рамках ОАО «Алтайэнерго» стало возможным на этапе формирования стратегического управления кадровым потенциалом предприятия, главной задачей, которого является развитие корпоративной компетенции, как совокупности «уникальностей» компании. «Уникальность» - процесс воспроизводства и развития внутреннего кон-

курентного преимущества. Одним из внутренних конкурентных преимуществ ОАО «Алтайэнерго» является высококвалифицированный персонал*.

Понятие «развитие персонала» означает перманентный процесс совершенствования профессиональных умений и навыков, личностных качеств работников и формирование отношения, которое определяет общий подход к работе. При этом значимость личностных характеристик, благоприятствующих реализации профессиональных задач, существенно выше значимости уровня квалификации. Это связано с тем, что ряд индивидуально-психологических характеристик может блокировать эффективность профессиональной деятельности, даже при условии прочных знаний и освоения навыков. С другой стороны, необходимо, чтобы люди, работающие в ОАО «Алтайэнерго», разделяли присущие ему ценности и связывали свое будущее именно с этой, а не какой-либо другой организацией, что возможно только при условии формирования корпоративной культуры. Таким образом, результат СПРП – формирование «правильной производственной мотивации», обеспечивающей достижение целей предприятия.

СПРП ОАО «Алтайэнерго» включает в себя следующие взаимосвязанные элементы:

1. Формирование целей и определение приоритетов.
2. Определение потребности в обучении.
3. Разработка плана развития персонала.
4. Формирование бюджета.
5. Реализация плана развития персонала.
6. Оценка эффективности.

* Экономика и энергетика Алтайского края: тенденции и перспективы развития. – Барнаул: АзБука, 2004. – С. 434

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, КАК ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

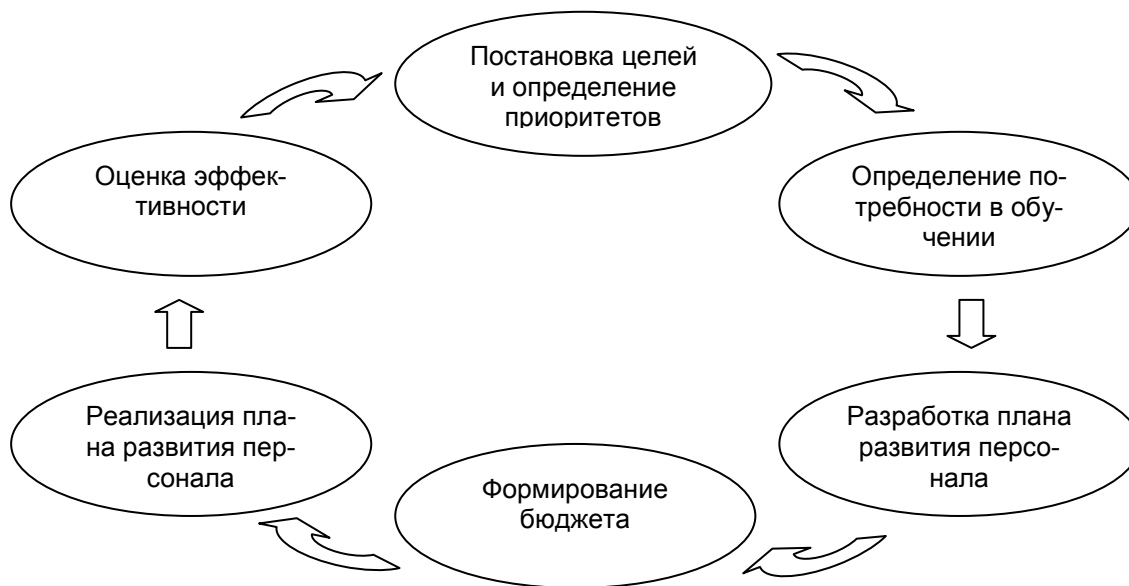


Рис. 1. Структура СПРП

Исходя из особенностей внутренних и внешних факторов в ОАО «Алтайэнерго» определены следующие цели обучения:

- Поддержание и обновление существующих навыков и знаний в контексте конкретного рабочего места.
- Приобретение новых знаний и навыков, отвечающих требованиям к работе в новых условиях.
- Повышение внутривыпускной мобильности и занятости сотрудников.
- Сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности.
- Снижение уровня травматизма.
- Подготовка перспективного резерва.

Учитывая специфику производства, социальную значимость оказываемых услуг (ОАО «Алтайэнерго» - основное звено регионального энергетического комплекса Алтайского края и Республики Алтай), процесс реформирования отрасли обусловили следующую расстановку приоритетности обучения*, которая закреплена в ряде нормативных и законодательных документов федерального и ведомственного уровней*:

- Подготовка, предаттестационная подготовка и аттестация.
- Обучение, обусловленное процессом реформирования отрасли.
- Обучение перспективного резерва.
- Повышение квалификации

По нашему мнению при формировании потребности, важно определить какие цели стоят перед предприятием, какой персонал для этого нужен, и какой персонал имеется. Исходя из задачи преодоления разрыва, определяется потребность в обучении. На основе анализа работ, результатов планирования и оценки персонала выделяются четкие критерии определения потребности в обучении.

Организационная сторона планирования заключается в сборе заявок, на основе которых разрабатывается план мероприятий по развитию персонала. Для этого не позднее, чем 1 октября каждого года по всем структурным подразделениям Общества рассылаются бланки установленной формы (Приложение №1).

* Приказ ОАО «Алтайэнерго» от 06.07.04 №224 «Об установлении приоритетов при формировании плана на подготовку кадров»

* Межотраслевые правила по охране труда (правила безопасности) при эксплуатации электроустановок ПОТ, РМ-016-2001, РД 153-34.0-03.150-00;
ПОЛУНОВСКИЙ ВЕСТНИК №2 2005

Правила организации работы с персоналом на предприятиях и в учреждениях энергетического производства РД 34.12.102-94;
Правила технической эксплуатации электрических станций и сетей.

По нашему мнению, формирование бюджета на развитие персонала должно проходить с учетом и в соответствии с установленными целями и приоритетами, а также выявленной потребности в обучении. В результате этот процесс приобретает целенаправленный и упорядоченный характер.

Под «бюджетом» подразумевается документ, утвержденный руководством «Алтайэнерго» и содержащий размер затрат на обучение с разбивкой по плановым периодам. Особенно важные направления обучения, а некоторые из них являются обязательными (подготовка, предаттестационная подготовка, аттестация, переаттестация), получают все необходимое финансирование, остальные – по остаточному принципу. Тем не менее, как показывает практика, желательно всегда планировать резерв, так как:

- во-первых, возникают обстоятельства, учесть которые не представляется возможным, например: аттестация, в связи с введением новых правил или оборудования; увольнение сотрудника, имеющего удостоверение на выполнение определенного вида работ; необходимость исполнения предписания надзорных органов; получение лицензии; приказ вышестоящей организации об участии в семинаре и т.д.;

- во-вторых, - иногда авторитетные сотрудники «пробивают» проведение незапланированных в бюджете учебных мероприятий.

В целом, затраты на обучение складываются из прямых и сопутствующих. Первые включают стоимость обучения, вторые – стоимость проезда, проживание и питание (командировочные расходы). В ОАО «Алтайэнерго» эти затраты расписаны по двум расходным статьям бюджета: «Подготовка кадров» и «Командировочные расходы на подготовку кадров», куратором по которым является Управление трудовых ресурсов.

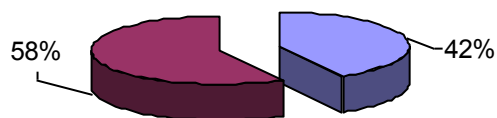
В случае возникновения необходимости секвестрования бюджета сокращение запланированных расходов происходит с учетом

приоритетности и, как правило, за счет уменьшения объема участия сотрудников в открытых семинарах, особенно связанных с выездом в другие города. Формирование бюджета необходимо для осуществления руководством Общества постоянного контроля эффективности расходования затрат на персонал, а непосредственно организацией обучения занимаются специалисты Центра маркетинга, оценки и развития персонала (ЦМО и РП) управления трудовых ресурсов*.

В ОАО «Алтайэнерго» используются две формы обучения:

- с отрывом от производства;
- без отрыва от производства.

Локализация обучения сотрудников в 2004г.



■ Внешнее обучение ■ Внутреннее обучение

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения данная форма используется для повышения квалификации ведущих специалистов, руководителей среднего и высшего звена и сотрудников, зачисленных в кадровый резерв Общества. Такое распределение издержек в зависимости от категории персонала и его уровня в организационной структуре вполне естественно и обусловлено значимостью решений, принимаемых на каждом уровне и сложностью выполнения производственных задач.

* Положение об организации учебного процесса в Центре маркетинга, оценки и развития персонала ОАО «Алтайэнерго» РД 3568702-700-03

**ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, КАК ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»**

Таблица 1

Издержки на обучение различных категорий персонала в 2004г.

Категории персонала	Обучено, чел.	Затрачено, тыс. руб.	Издержки на одного обученного, тыс. руб.
Руководители	707	3613	5,1
Специалисты	369	1464	3,9
Рабочие	511	1113	2,2
ИТОГО	1587	6190	3,9

Оптимизация издержек в данном случае будет связана с тактическими и стратегическими планами предприятия.

При реструктуризации предприятия возрастают требования к квалификации руководящего состава: к умениям по-новому реагировать на изменившиеся требования внутренней и внешней среды, творчески решать возникающие проблемы, принимать обоснованные решения в ситуации неопределенности и т.д. Как следствие, возрастает удельный вес обучения руководителей и специалистов по отношению к рабочим.

Таблица 2

Количество обученных сотрудников ОАО «Алтайэнерго» в период с 2001г. по 2004г.

Категории обученных сотрудников	2001	2002	2003	2004
Руководители	246	332	494	707
Специалисты	336	143	105	369
Рабочие	907	595	363	511
Резерв	0	0	0	16
ИТОГО	1489	1070	969	1587

В качестве основных методов внутрифирменного обучения в ОАО «Алтайэнерго» используются следующие:

- Анализ рабочих действий и процедур.
- Анализ существующих проблем и создание программ их устранения.
- Дистанционное обучение.
- Каскадное обучение*.
- Консультирование.
- Ротация рабочих мест.
- Корпоративные семинары «Энергетические среды».

Потребность в обучении рабочих практически на 100% обеспечивается ЦМО и РП и

работой с персоналом на местах в соответствии с «Планами работы с персоналом», которые ежегодно разрабатываются и утверждаются техническими руководителями подразделений.

В ЦМО и РП система обучения персонала построена следующим образом: теоретический курс изучается в учебных аудиториях Кадрового центра ОАО «Алтайэнерго», практические занятия проходят по основному месту работы под руководством опытного сотрудника. Достоинством данного обучения является в первую очередь, что оно непосредственно привязано к требованиям конкретного рабочего места.

Основной целью учебного процесса в ЦМО и РП является подготовка новых рабочих, переподготовка и обучение вторым профессиям, повышение квалификации рабочих, руководителей и специалистов Общества для освоения необходимых знаний и практических навыков по специальности, приобретения компетентности, чувства профессиональной и социальной ответственности за качество выполняемой работы и производительность труда.

Обучение в Обществе ведется постоянно. Чтобы выполнять, либо контролировать выполнение тех или иных видов работ, члены основного производственного коллектива должны иметь соответствующие допуски и разрешения. Срок действия большинства из них 3 года, а некоторых – 1 год. По истечении этого периода проводится обязательная перееаттестация.

Кроме того, в целях развития стандартов управленческой компетенции линейных руководителей Общества, специалистами ЦМО и РП при участии преподавателей АГУ и АлтГТУ разработаны и внедрены следующие программы повышения квалификации: «Менеджмент», «Начальники районов электрических сетей», «Главные инженеры районов электрических сетей», «Управление трудовыми ресурсами» с использованием дистанционных технологий.

* Обучение, при котором полученные знания, умения и навыки передаются активным методом от руководства – подчиненным. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным // Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №4. – С. 67

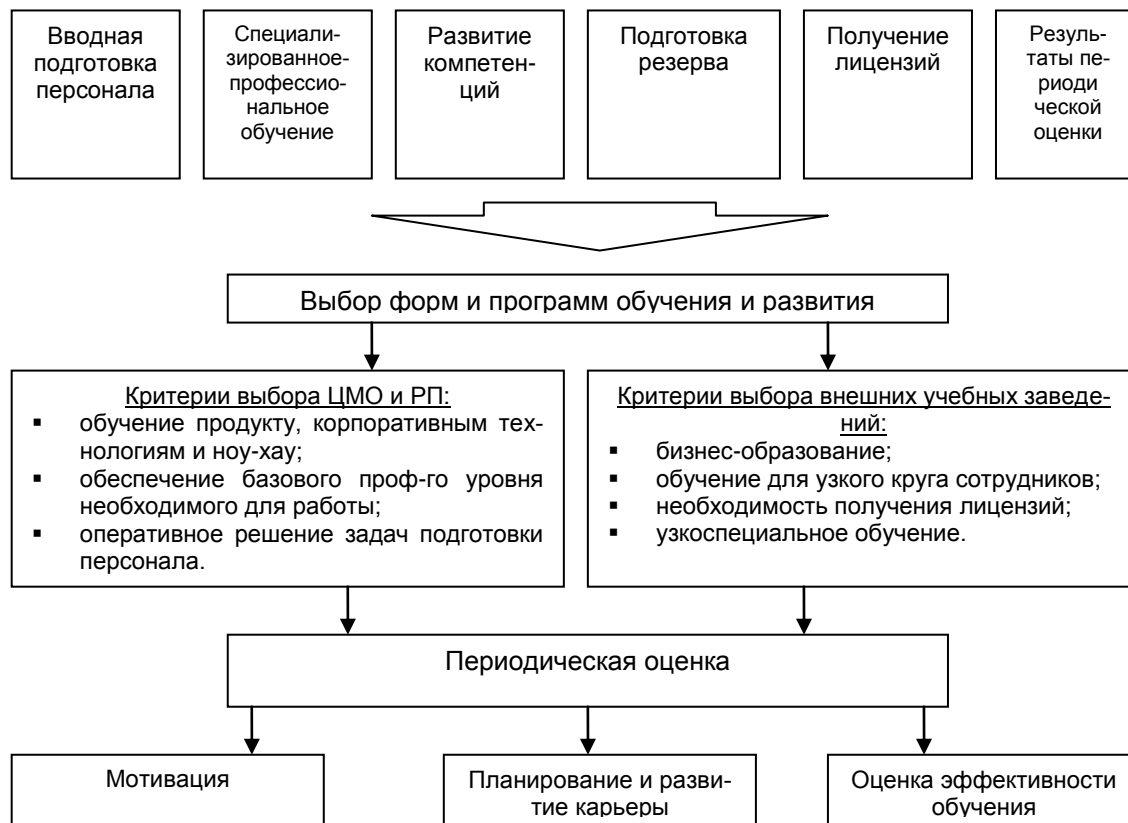


Рис. 2.Реализация плана развития персонала

Заключительным и важнейшим элементом СПРП является оценка эффективности в соответствии со следующими критериями:

- *Комплексность.* Всесторонний подход особенно важен, так как многие явления и процессы, происходящие в этой области, характеризуются сложным переплетением и взаимодействием большого количества факторов и условий.

- *Приоритетность.* Необходимо акцентировать внимание на главных моментах оценки эффективности обучения.

- *Непрерывность.* Оценка должна осуществляться не от случая к случаю, а постоянно, на различных этапах разработки и осуществления кадровых решений, что позволяет выявлять тенденции изменений и своевременно принимать необходимые кадровые решения.

- *Сравнимость показателей оценки во времени.*

- *Надежность.* Используемые методы оценки должны достаточно точно характери-

зовать рассматриваемые явления и процессы.

Подход к оценке управленческих решений в области профессионального развития персонала на основе анализа соотношения полученных результатов и затрат, связанных с их достижением в ОАО «Алтайэнерго» пока не получил применения. Объясняется это рядом объективных причин, во-первых, расходы на обучение очевидны, в то время как полученные результаты не всегда могут быть непосредственно оценены на основе количественных показателей. Во-вторых, зачастую существует значительный промежуток времени между тем периодом, когда средства на обучение сотрудников были израсходованы, и тем периодом, когда явно можно ощутить и оценить отдачу от вложенных средств.

Система профессионального развития персонала ОАО «Алтайэнерго» показала свою эффективность, несмотря на трудные социально-экономические условия, удалось:

**ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, КАК ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»**

- Обеспечить качественное выполнение важнейших задач, возникших в связи с реструктуризацией Общества, текущих и перспективных планов.
- Сохранить высокий кадровый потенциал, что явилось важнейшим фактором поддержания эффективности производства.
- Снизить уровень травматизм: в период с 2002г. по 2004г. количество несчастных случаев сократилось с 13 до 5.
- Создать условия для сохранения ответственности в работе подразделений, выдвигая на должности молодых перспективных работников, качественно подготовленных к решению производственных и управленческих задач.
- Повысить адаптивность персонала в условиях реструктуризации.

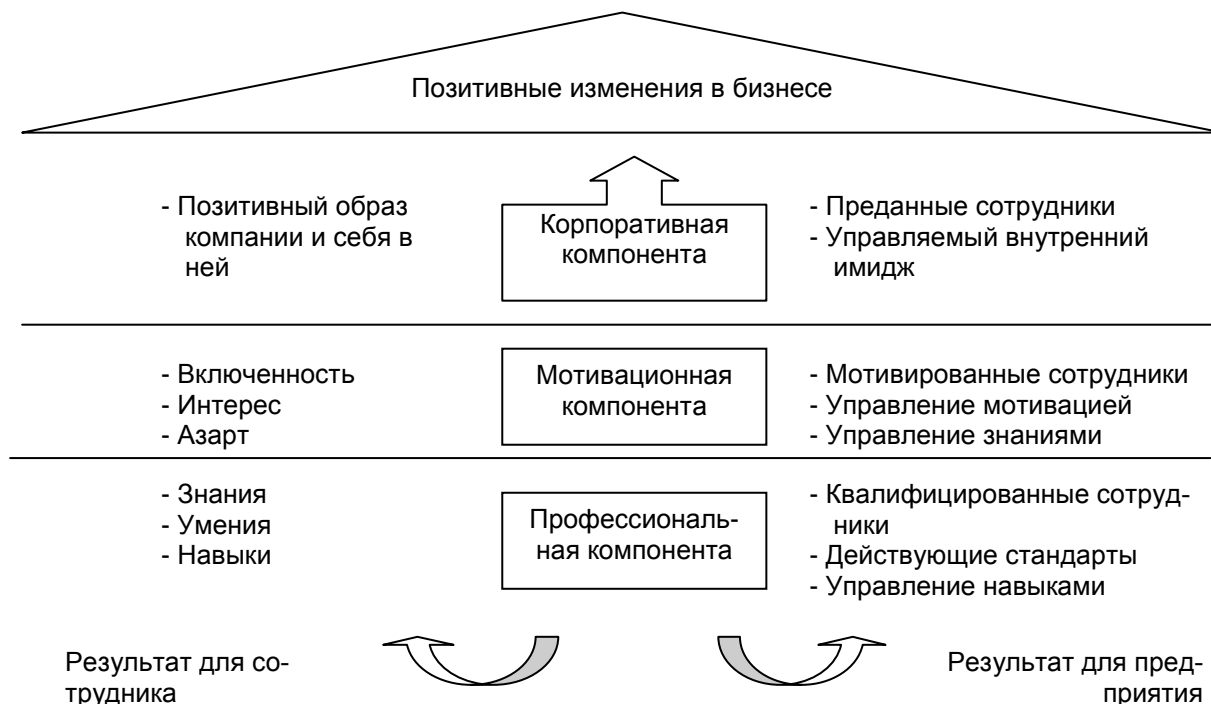


Рис. 3. Эффект системы профессионального развития персонала

Литература

1. Межотраслевые правила по охране труда (правила безопасности) при эксплуатации электроустановок ПОТ, РМ-016-2001, РД 153-34.0-03.150-00.
2. Правила организации работы с персоналом на предприятиях и в учреждениях энергетического производства РД 34.12.102-94.
3. Правила технической эксплуатации электрических станций и сетей.
4. Положение о порядке подготовки и аттестации работников организации, осуществляющих деятельность в области промышленной безопасности опасных производственных объектов, подконтрольных Госгортехнадзору РФ.
5. Корпоративная кадровая политика ОАО «Алтайэнерго» в условиях реструктуризации Общества РД 3568702-800-2002.

6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2003. – 445с.
7. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598с.
8. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236с.
9. Капустин В.М., Лукьяшко А.В. Комплексная система развития персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №3. – С. 84-94.
10. Костицын Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение // Управление персоналом. – 2005. - №3. – С. 13-19.
11. Магура М.И., Курбатов М.Б. Обучение персонала как конструктивное преимущество // Спецвыпуск журнала Управление персоналом. – 2004. - №12(98). – 76с.

ЗАЯВКА
на обучение персонала _____
(наименование структурного подразделения)
в Центре маркетинга, оценки и развития персонала в 2005г.

№ п/п	Специальность, программа	Вид обучения (подготовка / повышение квалификации)	Количество человек	Желаемая дата обучения

Руководитель _____ / _____ /

Исполнитель _____ / _____ /

ЗАЯВКА
на обучение в сторонних организациях в 2005г.

(наименование структурного подразделения)

Ф.И.О.	Дата рождения	Дата последнего обучения	Примерная тематика обучения	Место проведения обучения	Примерная стоимость	Месяц проведения обучения	Примерный срок обучения

Руководитель _____ / _____ /

Исполнитель _____ / _____ /