

длительного периода заказов у крупных проектных институтов большинство из них было ослаблено, потеряло основную часть квалифицированного персонала и накопленный за долгие годы потенциал. «При этом следует отметить наметившиеся в последние годы положительные тенденции в части развития кадрового потенциала, связанные с началом инвестиционной оттепели в энергетике, — говорят в компании. — В основном приток персонала обеспечивается за счет переманивания квалифицированных сотрудников и воспитания молодых специалистов. Однако многие проектные организации не имеют возможности выполнить все разделы проекта строительства крупного энергоблока в комплексе, ввиду отсутствия ряда узких специалистов по таким разделам, как гидротехнические сооружения, системы топливopодачи, АСУ ТП и тому подобное». Аналогичная ситуация сложилась среди монтажных предприятий и пусконаладочных фирм. Крайне остро ощущается дефицит опытных комплексных руководителей строительства и главных инженеров проектов. Спрос на специалистов подобного уровня на рынке труда существенно превышает предложение. Многие энергокомпании вынуждены создавать собственные учебные центры подготовки и повышения квалификации своих сотрудников. Некоторые из них берут шефство над вузами, предоставляя студентам базу для прохождения производственной практики и выплачивая стипендию учащимся энергетических факультетов, а затем трудоустраивают их. Кто-то использует в своей практике внутреннюю переквалификацию кадров, когда при известном дефиците приходится перечислять людей, имеющих совсем другие профессии.

Из-за нехватки специалистов, которые нужны компаниям здесь и сейчас, сокращаются и сроки их обучения. Многие могут себе позволить «мариновать» молодого энергетика десять лет и только после этого допускать его к самостоятельному выполнению полноценного контракта. Наблюдается тенденция, когда сроки обучения работников стараются сократить до минимума. И уже на третий год работы допускают работника к выполнению сверхсложных задач. «Все это приводит к так называемому кризису профессионализма — то есть ситуации, когда молодые специалисты, поработав немного времени в одной компании, соглашаются на предложение другой, так и не достигнув необходимого уровня навыков и опыта, — рассказывают в „Технопромэкспорте“. — В новой компании тоже долго не задерживаются, так как, чувствуя недостаток знаний и навыков, боятся „идти глубже“ в профессии, „прыгают по вершкам“, так и не достигая необходимого уровня профессионализма, который можно обрести, только реализовав несколько проектов от начала и до конца. К тому же пропадает мотивация к развитию профессионализма, ведь и так много платят и ценят».

«ВАЖЕН НЕ ТОЛЬКО УРОВЕНЬ ПОЛУЧАЕМОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, НО И СОБСТВЕННЫЙ ПРЕСТИЖ»

Заместитель генеральным директором по управлению персоналом ОАО «Группа Е4» СВЕТЛАНА БЛОХИНА ответила на вопросы корреспондента BUSINESS GUIDE.



BUSINESS GUIDE: Какова сейчас ситуация с кадрами на рынке инжиниринговых услуг?

СВЕТЛАНА БЛОХИНА: Здесь происходят аналогичные процессы, что и на рынке труда в целом: профессиональных специалистов, готовых работать много и качественно, не хватает.

BG: В чем причины сложившейся ситуации и как, по-вашему, можно ее изменить?

С. Б.: В настоящее время инжинирингом готово заниматься меньшее количество людей, чем 20–30 лет назад. Число абитуриентов всего мира, желающих поступить в политехнические институты, пока остается приемлемым за счет таких стран, как Индия и Китай, в России и развитых странах уже существует дефицит инженеров.

Данная проблема в значительной мере решается повышением привлекательности условий работы. Если начинающий инженер, приходящий сейчас в крупную инжиниринговую компанию, получает примерно 20 тыс. руб. в месяц, то в течение трех-пяти лет он может стать руководителем проекта и получать уже 100 тыс. руб. заработ-



КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

В «Группе Е4» в 2007 году стартовала программа «Кадровый резерв». Достижение стратегических целей компании невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев, инженерно-технического персонала и высококвалифицированных рабочих. Среди работников компании была проведена оценка и тестирование кандидатов.

Выдвижение руководителями предприятий и подразделений, а также сотрудниками кадровых служб лучших сотрудников.

Оценка потенциальных кандидатов с помощью специальных тестов.

Собеседования с топ-менеджерами (кураторами «резервистов») компании.

По итогам данного этапа работы более 600 специалистов бизнес-единиц «Группы Е4» вошли в «Кадровый резерв». Фактически стать участником «Кадрового резерва» может любой сотрудник компании. После зачисления в «Кадровый резерв» специалист получает возможность претендовать на более высокие, в том числе и управляющие, должности. Для этого организуются специальные тренинги, обучающие программы (обучение управленческим навыкам, техническое обучение, специальное обучение, обучение в вузах).

Следующим этапом подготовки участников «Кадрового резерва» станет профессиональное и личностное развитие специалистов до уровня, необходимого компании (внедрение системы кураторства, проведение профессиональных конференций и круглых столов внутри компании, стажировка на родственных по роду деятельности предприятиях «Группы Е4»).

Основная цель программы «Кадровый резерв» — показать, что деятельность любого сотрудника может быть направлена на повышение эффективности работы всего предприятия.

Понятно, что способы удержать хорошего работника в своей компании за многие столетия не изменились — это повышение заработной платы. Однако и этот фактор повышению уровня профессионализма не способствует. Те, кто знает, что зарплата и так будет хорошей, не имеют стимула развиваться. Следовательно, приходится искать другие способы заинтересовать специалиста в работе именно в этой компании, а не в какой-то другой. Порою заинтересованность в персонале вынуждает работодателей относиться к даже не самым выдающимся кадрам как к редчайшим специалистам. «Миграция существует, круговорот есть, люди переходят из одной компании в другую, и по большому счету мы все предоставляем очень схожие условия, — говорит Светлана Блохина. — Сейчас для того, чтобы задержать персонал, в „Группе Е4“ разработана программа „Ключевой персонал“, мы надеемся, что в 2009 году она будет запущена. На наших предприятиях, в частности в Е4-ЦЭМ, разрабатываются программы решения вопросов жилья сотрудников. Сегодня эта тема очень острая — по большому счету мы возвращаемся к тому, что для того, чтобы задержать сотрудника надолго, нужно обеспечить ему нормальные жилищные условия и возможность реализовать свои способности внутри компании». Естественно, Е4 предлагает обучение, карьерный рост и экспертный рост в рамках компании, то есть любой сотрудник может для себя выбрать, что он больше хочет — развиваться как руководитель или как специалист.

Впрочем, компании вынуждены привлекать и иностранных специалистов. Госпожа Блохина рассказывает, что Е4

привлекает специалистов как из визовых стран (США), так и из безвизовых (Украина, Казахстан). Тем не менее в настоящее время привлечение иностранных специалистов не носит массовый характер, это единичные случаи привлечения высококвалифицированных сотрудников. Однако у компании уже есть как положительный, так и отрицательный опыт работы с зарубежными сотрудниками.

«Положительный опыт, конечно же, хотим развивать дальше. В чем состоит этот опыт. Один из иностранцев, являясь советником, очень сильно развивает и приносит западные технологии, адаптируя их под Россию. У него был опыт работы в нашей стране и ранее, и он этнически русский», — говорит она.

С другой стороны, в Е4 был специалист с хорошо развитой технической компетенцией, но взаимодействие с ним было достаточно сложным. «Несмотря на то что мы достигли благодаря ему высокого уровня взаимодействия с иностранными партнерами, он принес много связей, продвинул компанию с позиции PR. Но адаптации его ментальности под российскую так и не произошло. Мы сделали выводы, и сейчас планируем привлечь ряд иностранных специалистов, используя этот опыт, то есть провести программы по формированию межкультурной коммуникации, толерантности иностранных работников, а также для тех специалистов, которые с ними будут работать», — рассказывает Светлана Блохина.

Несомненно, привлечение западных специалистов обходится компаниям намного дороже, чем привлечение оте-

бежа приходит и к нам, но вузы просто не успевают быстро перестроиться к современным реалиям рынка.

Традиционно считается, чтобы подготовить нормального ГИПа, необходимо более десяти лет, но некоторые наши коллеги из проектных институтов утверждают, что, используя современные технологии, возможно подготовить полноценного ГИПа и за пять лет, а для специалиста на не очень сложный объект — около трех лет.

Любой навык у производственных рабочих, то есть рядового персонала, закрепляется в среднем за девять месяцев. Но ни у училищ, ни у техникумов таких возможностей нет, и самостоятельно работать выпускник сможет только через год. Соответственно, когда мы берем молодого специалиста, у нас уходит время на то, чтобы научить его работать вообще и работать по технологиям принятым в компании в частности. На стройплощадках наших предприятий мы начали возрождать традицию наставничества. Новички прикрепляются к опытным сотрудникам и перенимают от них знания и опыт.

BG: Внедрены ли в «Группе Е4» специальные программы по развитию персонала?

С. Б.: В 2008 году была запущена программа по развитию персонала. Например, совместно с Международным центром развития модульной системы обучения (проект

Международной организации труда, которая является специализированным учреждением Организации Объединенных Наций) начат проект создания модульного обучения, которое позволяет подготовить профессионального работника профильной специальности за шесть месяцев, используя его имеющиеся первоначальные навыки и самостоятельное обучение.

Стоит отметить и следующие проекты. **«Энергия роста».** На данный момент запущено порядка 12 проектов в области повышения производительности труда, рацпредложений и программы обучения персонала. **«Работа с учебными заведениями».** «Группа Е4» активно сотрудничает и с вузами, и с техникумами, приглашая выпускников на работу в компанию. На предприятиях «Группы Е4» за текущий год производственную практику прошли более 200 студентов вузов и техникумов. Это касается не только Москвы, но и регионов.

«Конкурсы профессионального мастерства». Эта программа стартует в ноябре 2008 года. Исходя из специфики конкретного предприятия и штата специалистов, определяется приоритетная профессия (сварщик, токарь, турбинист и др.), после чего сотрудники сдают практические и теоретические экзамены на скорость, качество, точность. В итоге мы выявляем лучших в своей профессии.

чественных. Главное, что стоит отметить, так это то, что для оформления иностранных работников на работу в России законодательство нашей страны предъявляет ряд дополнительных требований.

Так, для привлечения иностранных специалистов временно должна быть оформлена заявка о потребности в иностранной рабочей силе, а для трудоустройства граждан из зарубежных государств требуется наличие у них разрешения на работу, медицинского сертификата, регистрации по месту пребывания. Кроме того, к оформлению визовых иностранных работников предъявляется ряд дополнительных требований: оформление деловой и рабочей визы, получение работодателем разрешения на привлечение иностранной рабочей силы, обеспечение визовых работников жильем и медицинским страхованием.

В настоящее время ОАО «Группа Е4» для оформления иностранных работников привлекает посреднические компании, которые помогают в решении этих непростых вопросов. Оформление безвизовых иностранных работников занимает две недели, и затраты на оформление одного работника составляют около 13 тыс. руб. Для визовых иностранных работников все намного сложнее: продолжительность оформления на работу занимает порядка полутора месяцев, а то и больше, стоимость оформления таких специалистов составляет около 60–65 тыс. руб. (с учетом стоимости посреднических услуг юридической фирмы, но без учета стоимости предоставляемого жилья и оплаты им дороги домой после окончания срока действия трудового договора).

«Тем не менее это себя оправдывает, — говорит Светлана Блохина. — За рубежом есть целый ряд высококлассных менеджеров, готовых предложить свои услуги российским организациям, и мы готовы работать с такими профессионалами».

Исходя из вышесказанного, госпожа Блохина отмечает, что ее прогнозы относительно изменения ситуации с кадровым составом не очень оптимистичны, «скорее даже пессимистичны». Потому что «сейчас наша страна попадает в демографический провал и в ближайшие шесть лет количество молодых специалистов на рынке труда уменьшится. И, соответственно, даже сейчас падает конкурс в вузах. Все дело в том, что с 1989 по 1995 год рождаемость сильно упала, потому количество работников этого возраста будет заметно меньше. В ближайшие шесть лет ситуация будет довольно сложная», — говорит она. «Опытные инженеры стареют и выходят на пенсию. Восполнить их компетенции молодые кадры не могут, так как важен опыт, а передать опыт и навыки гораздо тяжелее, чем просто знания», — заключают в «Технопромэкспорте». ■

BG: Насколько они эффективны?

С. Б.: Эффективны. Большинство из указанных выше программ достигает своей цели. Мы поощряем сотрудников, принимающих активное участие в развитии компании и живущих проблемами компании.

В качестве действенной меры, своего рода поощрения, к примеру, в нашей компании реализуется программа, направленная на коммуникацию с акционером ОАО «Группа Е4». Наиболее отличившиеся работники, специалисты имеют возможность лично встретиться на деловом завтраке с председателем совета директоров Михаилом Абызовым, подробно рассказать ему о своих идеях по улучшению работы компании, обсудить перспективы развития компании. Это мероприятие очень значимо как для участников, так и для их коллег, не попавших на текущий завтрак с Акционером, поскольку позволяет сотрудникам из «первых уст» узнать, что ждет компанию завтра, какие перспективные проекты внедряются и как решаются сложные производственные вопросы на других предприятиях холдинга.

Поэтому сегодня, получая максимально объективную и конструктивную обратную связь из регионов и со стройплощадок, мы начинаем осознать, что необходимо совершенствовать, что необходимо усиливать, а от чего следует отказаться.

Интервью взяла ЕКАТЕРИНА ГРИШКОВЕЦ