
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 331.1

¹М.А. Булатенко, ²Н.В. Тарасова

¹ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ», г. Москва, email: mabulatenko@gmail.com

² ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», г. Москва, email: tais_n@mail.ru

АКТУАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЯХ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Ключевые слова: электроэнергетика, управление персоналом, наставничество, геймификация, мотивация, вовлеченность, поколение Z.

Естественные монополии электроэнергетического комплекса России характеризуются рядом особенностей своего функционирования и управления: высокая аварийность, связанная с человеческим фактором; высокие требования к промышленной безопасности и квалификации персонала; законодательное регулирование системы оплаты труда, количества сотрудников и методов управления персоналом; старение персонала за счет оттока молодых кадров в более привлекательные компании с точки зрения современного поколения; ограниченные бюджетные средства и фонд оплаты труда; и другие. В статье ставится задача повышения мотивации и вовлеченности в рабочие процессы разных поколений сотрудников естественных монополий электроэнергетического комплекса России с учетом характерных моделей труда и профессионального развития поколений X, Y, Z. За основу берется уже существующая в этих организациях концепция наставничества. Авторами предлагается организационно-экономический механизм по подготовке программ адаптации и обучения сотрудников поколения Z при сохранении накопленного опыта сотрудников поколения X, Y и получении синергетического эффекта от объединения поколений.

¹M.A. Bulatenko, ²N.V. Tarasova

¹ National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Moscow, email: mabulatenko@gmail.com

² Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «MIREA – Russian Technological University», Moscow, email: tais_n@mail.ru

UPDATING THE CONCEPT OF MENTORING IN THE SYSTEM OF ADAPTATION OF YOUNG SPECIALISTS IN NATURAL MONOPOLIES OF THE ELECTRIC POWER COMPLEX OF RUSSIA

Keywords: electric power industry, personnel management, mentoring, gamification, motivation, engagement, generation Z.

Natural monopolies of the Russian electric power complex are characterized by a number of features of their functioning and management: high accident rate associated with the human factor; high requirements for industrial safety and personnel qualifications; legislative regulation of the remuneration system, the number of employees and methods of personnel management; aging of personnel due to the outflow of young personnel to more attractive companies from the point of view of the modern generation; limited budgetary funds and the wage fund; and others. The purpose of the article is to update the existing concept of mentoring and improve the current system of adaptation of young specialists in the natural monopolies of the Russian electric power complex, taking into account generational characteristics, digitalization opportunities and industry specifics. Given the fact that at no point in time will the team consist of one generation in its purest form, it becomes relevant to use a set of interaction tools. At the moment, generation Z is just starting its career path and the bulk of employees are generations X and Y. This is a great opportunity to pay due attention to the training of senior employees and teach them competent mentoring at a high level using modern technologies. The authors propose an organizational and economic mechanism for the preparation of adaptation and training programs for generation Z employees while preserving the accumulated experience of generation X, Y employees and obtaining a synergistic effect from the unification of generations.

Необходимость применения и развития института наставничества на предприятиях и организациях любых отраслей национального хозяйства обусловлена тем, что придание положительной динамики программам инновационных преобразований требуют применения эффективных концепций кадрового потенциала и реализации профессиональных компетенций. Со стороны работодателя, и организации электроэнергетической отрасли тут далеко не исключение, всё большим спросом пользуется идея приема на работу молодых специалистов без опыта работы, но готовых к развитию и обучению под задачи конкретной организации.

Важно понимать, что сейчас на работу начинают выходить молодые люди, характерная черта которых – это быстро меняющиеся цели и предпочтения, а также важность доступа к свободе: удаленная работа, гибкий график и т.д. Все это является очень важными нюансами, с которыми неизбежно столкнется любой работодатель. Компаниям электроэнергетической отрасли для привлечения в штат лучших молодых специалистов, необходимо максимально точно прочувствовать текущую ситуацию и попасть в ожидания потенциальных сотрудников.

Привлекательной для молодежи в таких компаниях как, например, Яндекс, Касперский, МТС, VK, Сбер, Авито, OZON и т.д. делает не столько заработная плата, сколько престиж и комфорт, при этом, не важно какую позицию ты занимаешь. Современные технологичные офисы, с возможностью доступа к сервисам компании с любого удобного устройства, комфортная рабочая среда с зонами отдыха, возможности для личного развития – спорт, языки и т.д. прямо на работе. Все это позволяет получить лояльного и мотивированного сотрудника, готового к развитию и профессиональному росту.

Современная и динамичная организация электроэнергетической отрасли должна учитывать все эти нюансы, трансформироваться, развиваться и подстраиваться под актуальные тренды. Собственно, исходя из понимания текущих реалий и конъюнктуры, должен строиться процесс поиска, при-

влечения, адаптации, роста и развития новых сотрудников в электроэнергетической отрасли. Работодателям важно понимать основные характеристики следующего поколения при формировании рабочих мест и организационных структур, а также при совершенствовании текущих систем адаптации молодых специалистов. Учет поколенческих характеристик в стратегиях управления позволит сократить отток кадров за счет качественного улучшения процесса привлечения, удержания и развития сотрудников, поддержания корпоративной базы знаний.

Система наставничества – это не только грамотная адаптация сотрудников, но и постоянная передача опыта между ними. Обучение – это процесс, не имеющий конца, поскольку всегда есть знания и потребность в них. При обращении должного внимания к совершенствованию навыков, и внимательном отношении к коллегам можно построить систему развития персонала на всем пути работы в организации, что, несомненно, приведёт к развитию компании в целом и к снижению ошибок и несчастных случаев.

На данный момент система наставничества широко применяется в электроэнергетике. Хорошо продуманная и качественно выстроенная система позволит получить ощутимый для работодателя, сотрудника и государства экономический и социальный эффект. Наставничество способствует совершенствованию системы адаптации на рабочем месте, позволяет передавать знания из первоисточника, развивает трудовые навыки, значительно повышает профессиональный уровень не только обучаемого сотрудника, но и всех, работников, участвующих в наставничестве, также происходит повышение производительности труда, снижается процент текучести кадров.

Учитывая тот факт, что аварийность на объектах электроэнергетики в более, чем 70% случаев определяется так называемым «человеческим фактором», ключевой задачей является постоянное повышение квалификации и мотивации сотрудников, уже работающих в компании, и подготовка, и адаптация новых специалистов.

Цель исследования – актуализировать существующую концепцию наставничества и усовершенствовать текущую систему адаптации молодых специалистов в естественных монополиях электроэнергетического комплекса России с учетом поколенческих особенностей, возможностей цифровизации и отраслевой специфики.

Результаты исследования и их обсуждение

В быстроменяющемся, развивающемся мире запросы на новые компетенции, способности и навыки постоянно растут. Руководители предприятий уделяют все большее внимание новым подходам и научным разработкам в области управления персоналом к идеям стимулирования, развития и мотивации современного человека. Персонал организации становится ключевым фактором устойчивого развития бизнеса.

В мировой электроэнергетической отрасли происходят многочисленные изменения, которые характеризуются:

- растущей сложностью энергосистемы;
- растущей сложностью систем релейной защиты и противоаварийной автоматики, информационно-управляющих систем;
- усилением конкуренции в результате либерализации отрасли;
- эксплуатацией энергосистемы в режимных условиях, близких к предельным.

Растущие требования к повышению эффективности работы системы с точки зрения затрат приводят к росту требований к компетенции всего персонала электроэнергетического предприятия. Это особенно касается сотрудников, работающих в диспетчерских центрах, на которых возложена обязанность по принятию решений.

Основываясь на данных, полученных от Ростехнадзора причинами аварий на объектах энергетики, являются причины, представленные на рис. 1 (процент от общего количества аварий) [1]. Исходя из этого, аварийность на объектах электроэнергетики в более, чем 70% случаев определяется так называемым «человеческим фактором».

Указанное состояние аварийности объектов обусловлено «внешними» и «внутренними» причинами [2].

«Внешние» или «технические» причины:

- распределение зон юридической принадлежности;

- стремительное усложнение энергосистем, увеличение морально и физического устаревшего оборудования, работающего совместно с новым оборудованием;
- поступление «входящих» (топлива, сырья, информации) неудовлетворительного качества, недостаточная квалификация персонала.

«Внутренние» или «социологические» причины:

- отсутствие контроля квалификации персонала при распределении сфер ответственности на рабочем месте; неудовлетворительные психофизические особенности персонала; отсутствие необходимой подготовки персонала на конкретном рабочем месте (или недостаточный опыт);
- недостаточность фундаментальных знаний у персонала о процессах, над которыми необходимо вести контроль; отсутствие способностей мышления в условиях недостаточной осведомлённости об аварийном процессе и при остром дефиците времени; отсутствие опыта прогнозирования и построения логически связанных событий при аварийных ситуациях;
- потеря института наставничества.

В Правилах работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации, утверждённых Приказом Министерства Энергетики Российской Федерации от 22 сентября 2020 г. N 796 изложены обязательные формы работы с различными категориями работников: подготовка по новой должности; стажировка; проверка знаний норм и правил; инструктажи по безопасности труда; контрольные противоаварийные и противопожарные тренировки; специальная подготовка; повышение квалификации [3].

Действующие и эффективно используемые подходы по работе с персоналом в зарубежных энергокомпаниях имеют малое распространение в Российской Федерации. К таким формам относятся: психологическое и профессиональное тестирование при приёме на работу; дистанционное обучение; оценка производственной деятельности (система рейтингов); тестирование по знаниям, полученным в ходе технической учёбы и т.д.) [4].

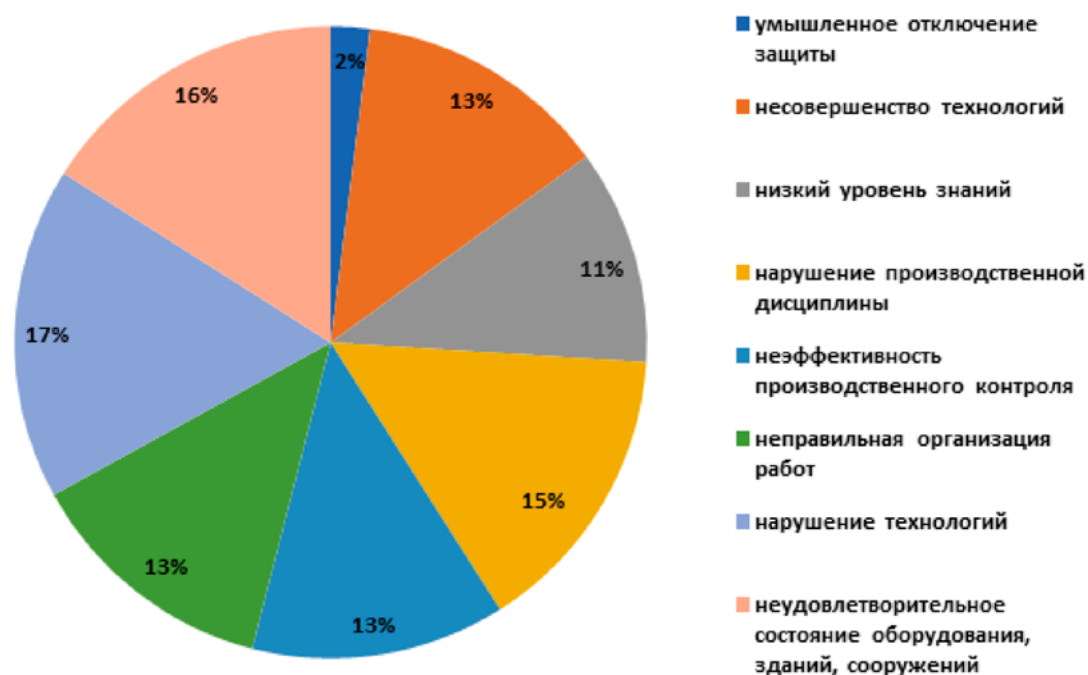


Рис. 1. Структура причин аварий на энергетических объектах

Управление персоналом современных сложных и потенциально опасных производств должно быть подчинено задачам технологического управления. В качестве комплексной оценки персонала – определения количественных мер соответствия работника требованиям занимаемой должности может быть использована система рейтингов [5]:

1 уровень: микрорейтинги – оценки степени выраженности портретных признаков (шкалированное представление степени выраженности знания, умения, навыка, качества выполнения конкретной операции, коммуникативных качеств, личностных свойств, умений руководителя);

2 уровень представлен следующими вариантами:

- рейтинги групп признаков (групповые рейтинги) – знания и умения, качество и эффективность деятельности, личностные качества, качества руководителя;

- рейтинги знаний с помощью проверки знаний (контроля);

- рейтинги ключевых показателей эффективности и надёжности (КПЭН) – оценки соблюдения требований без-

опасности технологического процесса, надёжности, охраны труда, пожарной безопасности.

3 уровень включает:

- итоговый рейтинг – рассчитывается по алгоритму мультипликативного агрегирования рейтингов 2-го уровня;

- аттестация – процедура принятия решения о соответствии работника занимаемой должности.

Таким образом, рейтинговая система позволит не только принимать эффективные и справедливые кадровые решения, но одновременно выступает как удобный инструмент мотивирующего управления работников их непосредственными руководителями.

Противоаварийные тренировки являются одной из обязательных форм производственно-технического обучения и повышения квалификации. Участие сотрудников в подготовке докладов в рамках технической учёбы позволяет повысить уровень специальных знаний, разобраться в причинах произошедших аварий, а также поддерживать на требуемом уровне навыки действий в нестандартных ситуациях. Разработка программ обучения личным составом

позволяет производить форму имитации оперативной деятельности по устранению неисправностей оборудования и за-благовременно оценивать свои действия в процессе обучения.

Стратегия, заключающаяся в при-менении опыта сотрудников старшего поколения, сформирует преобладание работников поколения X в рабочем кол-лективе и определит некоторые особен-ности. В основу такой стратегии долж-на лечь конкурентоспособная зарпла-та, возможность вертикального карьерного роста, высокий уровень доверия со-трудникам. Лидер, управляющий та-ким коллективом может позволить себе обсуждать и делегировать реализацию перспективных стратегических пла-нов и задач, а также оказывать влияние на предпочтения своих подчиненных. В том числе, для удержания сотрудников и процесса обучения и развития такой рабочей силы руководитель может раз-работать систему оплаты труда, ориенти-руясь на постепенный рост сотрудников по вертикали. Помимо прочего, в систе-ме оплаты труда руководителем должен быть взят во внимание не только метод материального стимулирования, но и не-обходимость разработки системы нема-териальной мотивации, а также выделе-ния индивидуальных достижений через награды, звания. Лидер в такой команде должен выступать авторитетом. Руко-водителям следует уделять особое вни-мание коммуникациям, отдавая предпо-чтение живому общению в формальном стиле. Для команды, с преобладающей численностью сотрудников поколения X, наиболее предпочтительной является работа в индивидуальной форме с рас-пределением автономных задач. В связи с высоким уровнем самостоятельности сотрудников поколения X, у руководи-теля почти нет необходимости в контроле и его можно свести к минимуму. Также перед руководителем не стоит задача разработки дополнительных стимулов для направления, подчиненных на обра-зовательные программы для повышения компетентности. Но сотрудникам стоит дать возможность самостоятельно вы-брать для себя форму обучения: некото-рые остановятся на онлайн-образовании, а кто-то отдаст предпочтение очному.

Привлечение сотрудников, относя-щихся к поколению Y на прямую связана с инструментами удержания. В случае, когда в компании преобладает именно это поколение, особое внимание руко-водителю следует уделить рабочей ат-мосфере, для которой характерны дру-жеские, менее формальные отношения и возможность открытого и непрерыв-ного общения руководителями с посред-ством средств цифровой среды, не пре-небрегая живым общением. В такой команде руководителю следует взять на себя роль лидера-наставника.

Набольшей эффективности сотруд-ники поколения Y смогут достигнуть, работая в командном формате над кра-ткосрочными проектами. В связи с этим приоритетный подход при распреде-лении задач следует базировать на по-становке именно краткосрочных задач и держать фокус на разнообразии. Со-трудники поколения Y стремятся глубоко погружаться в рабочий процесс и макси-мально вовлечены в него. Исходя из это-го, чтобы удержать их, важно делать акцент на их значимости для компании. Лидеру такой команды важно держать во внимании потребность сотрудников в постоянном и усиленном развитии. Хорошим решением для закрытия такой потребности могут стать программы горизонтального роста в рамках одной компании. Также в качестве мотиваци-онного фактора можно выделить заинте-ресованность сотрудников в постоянных краткосрочных программах обучения. Наиболее эффективно такой кейс может сработать в рамках проектной работы и с разноплановыми задачами.

Оценить преобладающее количество сотрудников поколения Z в рабочем коллективе практически невозможно, так как представители этой возрастной группы только начинают входить в со-став рабочей силы. Однако руководи-телям следует учитывать, некоторые особенности конкретного поколения: свободолюбие, сдержанность в обще-нии, предпочтение виртуальной формы взаимодействия и ненавязчивого контро-ля от руководства [6].

В данном случае руководитель – это скорее поддержка и некий наставник, чем контролирующий орган. Данный тип сотрудников охотно соглашается

как на проектную работу с краткосрочными задачами, так и на реализацию долгосрочных проектов, но с запросом на возможность автономной работы. Стремление к профессиональному развитию и приобретению новых навыков – сильная сторона этого типа сотрудников. Присущая представителям поколения Z врожденная цифровая грамотность и знакомая им виртуальная среда позволяют вовлекать сотрудников в такие виды активностей, как онлайн–курсы, вне зависимости от их продолжительности [7].

В настоящий момент в электроэнергетической отрасли широко применяется опыт наставничества. Грамотно составленная и продуманная система наставничества дает хороший экономический и социальный эффект.

Мировая тенденция сокращения расходов и временных ресурсов, повсеместное внедрение цифровых технологий и прогрессивных идей, а также быстрый темп жизни неминуемо сокращают сроки обучения, выводя в лидерство идею обучения прямо в процессе работы. Это побуждает расширение и формирование методов обучения: дистанционное, модульное, кейс-метод, традиционное наставничество и его разновидности («баддинг» («buddying»), «быть тенью» («shadowing») и подобные.

Повышение возрастной планки выхода на пенсию, а также государственная программа «Старшее поколение», способствуют развитию условий для того, чтобы старшие поколения пробовали себя в роли наставников. К тому же это может поспособствовать самореализации, не редки случаи, когда сотрудник оказывается более эффективен в роли наставника. А в случае глубокого погружения в тему, прохождения специального обучения и изучения тематических инструментов сотрудник может многократно превысить свою ценность в качестве наставника, в сравнении с его ценностью как рядового сотрудника.

В соответствии с данными журнала «The Economist» особенность зеркальных нейронов заключается в том, что они возбуждаются не только в процессе осуществления определённого действия, но и при созерцании за осуществлением этого действия другими людьми. Отсюда и происхождение названия [3]. Исхо-

дя из этого становится очевидным тот факт, что навыки развивает не столько прямое обучение, сколько наблюдение профессиональной работы. Не удивительно, что популярность активно набирает такая форма наставничества, как «быть тенью». Суть данной формы наставничества заключается в том, что новичок просто следует за наставником и внимательно изучает его работу. Помимо научного обоснования данного метода положительной стороной также является экономичность: нет необходимости отвлекать наставника от прямых обязанностей. Но все же стоит учитывать, что наибольшая эффективность обучения будет получена при использовании совокупности методов, в том числе и традиционного наставничества с постоянной обратной связью [8].

В настоящее время вопрос работы с молодыми специалистами, работающими на предприятиях в электроэнергетическом комплексе очень актуален в связи с рядом причин. Первая из них – это постепенное увеличение среднего возраста сотрудников рассматриваемой отрасли. Следующая причина – постоянное наращивание скоростей развития внешней среды, а молодое поколение легко адаптируется, быстро обучается и переквалифицируется, к тому же очень инициативно и вовлечено в рабочие процессы. Но привлечение подающих надежды молодых сотрудников – это лишь часть задачи, значительно труднее и важнее удержать перспективных соискателей. Чтобы сделать это возможным необходимо разработать и постоянно применять системный подход во взаимодействии с молодыми сотрудниками.

Основные цели работы с молодыми специалистами:

- приобретение и совершенствование необходимых навыков;
- закрепление на предприятии грамотных наставников и перспективных сотрудников;
- формирование и внедрение стратегии по взаимодействию с персоналом электроэнергетического комплекса.

Задачи, стоящие перед комплексными программами:

- совершенствование и развитие подающих надежды сотрудников по карьерной лестнице;

- увеличение степени подготовки в рамках профессиональных и управленческих задач – внедрение программ повышения квалификации и других обучений;
- поощрение научной деятельности;
- организация соревнований по профессиональным навыкам.

Взаимодействие с молодыми сотрудниками должно быть целенаправленным, регулярным, систематизированным и постепенным. Работа выстраивается посредством применения совокупности механизмов: управленческих, организационных, финансовых и направлена на повышение эффективности работы предприятия и уровня удовлетворенности профессиональных запросов и личных ожиданий молодых сотрудников. Это комплекс подходов, программ, мероприятий, направленных на плодотворное применение рабочих возможностей и удовлетворение индивидуальных профессиональных потребностей. Молодые сотрудники призваны внести инновационные решения, показать высокий уровень профессиональной подготовки, приобретенной в высших учебных заведениях и покрытие дефицита кадров. Важно в период адаптации предоставлять необходимую для будущей работы информацию [9].

Из-за особенностей поколений и активным развитием современных технологий популяризируется новое направление в управлении и обучении – применение игрового дизайна вне контекста игры (геймификации) [10]. Адаптация, основанная на элементах и механизмах игры призвана значительно облегчить этот процесс и позитивно отражается на скорости адаптации.

Наглядными примерами применения геймификации как метода мотивации служат цифровые платформы, начисляющие баллы сотрудникам компании за успешное решение рабочих задач. В последствии данные баллы могут быть обменяны на различные бонусы, предусмотренные данной компанией [11].

Геймификация является результативным методом увеличения уровня вовлеченности сотрудников в процесс работы. Ведь комфортная рабочая среда – это залог качественного рабочего процесса и успеха организации в целом. Несмотря на это основное число компаний приме-

няют только материальную мотивацию, не уделяя должного внимания нематериальной стороне мотивации. А тем временем, по мнению психологов, мотивация сотрудников не должна заключаться только лишь в прибавках и премиях. Также для многих сотрудников остро стоит вопрос самореализации, нестандартного подхода к решению задач, индивидуальное время и комфортная рабочая обстановка в целом.

В данной статье рассматривается вопрос разработки системы методов модернизации института наставничества в системе адаптации и обучения сотрудников Объединенного диспетчерского управления энергосистемами центра (ОДУ). От персонала диспетчерского отдела без преувеличения зависит жизнь всей энергосистемы.

Согласно нормативной документации, подготовка к новой должности осуществляется в следующем порядке [2]:

- стажировка (включая ознакомление с особенностями функционирования объектов электроэнергетики);
- подготовка по новой должности (рабочему месту);
- предэкзаменационная подготовка и проверка знаний;
- дублирование;
- противоаварийные тренировки;
- специальная подготовка;
- производственный инструктаж.

Исходя из всего вышеизложенного следует, что очень важна качественная подготовка и адаптация специалиста, а обучение присутствует в его жизни на протяжении всей карьеры, ведь цена ошибки очень высока.

В данной работе стоит задача объединить людей, поколения, для достижения общей цели: качественной работы в комфортных условиях. Важно сохранить знания, накопленные старшими поколениями, грамотно передать накопленный опыт и привлечь молодые умы. Сотрудники поколения X и Y смогут стать замечательными наставниками и участниками обучения, получить дополнительную мотивацию и выполнить действительно важную задачу – обучить поколение Z. А применение геймификации в совокупности с традиционными методами обучения позволит сделать процесс интересным и полезным для всех участников.

Учитывая тот факт, что ни в один момент времени коллектив не будет состоять из одного поколения в чистом виде, становится актуальным применение совокупности инструментов взаимодействия. В настоящий момент поколение Z только начинает свой карьерный путь и основную массу сотрудников составляют поколения X и Y. Это отличная возможность уделить должное внимание подготовке старших сотрудников и обучить их грамотному наставничеству на высоком уровне с применением современных технологий.

Помимо обучения и подготовки к ближайшему будущему важно оставлять во внимании настоящее и создавать комфортные условия для работы, развития и вовлеченности.

Качественно выстроенная система призвана внести ряд улучшений:

- более легкая адаптация новых сотрудников за меньшее время;
- комбинация традиционных и современных подходов покроет большее количество решаемых задач и подойдет под разные поколенческие особенности;
- сотрудники разных поколений смогут сохранить привычные устои, но изучить новые методы и найти общий язык;
- каждый сотрудник будет вовлечен в процесс обучения;
- применение элементов геймификации станет дополнительной нематериальной мотивацией.
- материалы для адаптации, обучения и вне рабочей деятельности будут собраны в одном месте для максимального комфорта сотрудников.

Отдел управления персоналом реализует обеспечение компании необходимым количеством сотрудников с определенным набором навыков и компетенций, соответствующих специфике. И если в случае с этапом отбора подбирается необходимое количество и качество персонала, то за их закрепление и компании отвечает уже этап адаптации.

Несмотря на всю пользу, часто процесс адаптации несет в себе лишь ряд чисто формальных мероприятий. Между тем эффективная и гибкая программа адаптации имеет большой потенциал. Также стоит учитывать невероятную скорость прогресса современных технологий, базирующихся на постоянных изменениях, саморазвитии, проектных задачах. Ис-

ходя из этого можно сделать вывод о неминуемой цифровизации и модернизации процесса адаптации с элементами интерактива и полным соответствием целям конкретной компании.

В настоящее время процесс адаптации поддается все большей автоматизации и воспринимается как непрерывный процесс, сопутствующий всему рабочему процессу [12]. В связи с цифровизацией и автоматизацией программ адаптации могут быть эффективно решены задачи, направленные на снабжение информацией новичков, программы обучения, взаимодействие коллег, постановкой рабочих задач на период испытательного срока.

Современные технологии делают возможным реализацию процесса адаптации посредством облачных хранилищ, образовательных платформ, мобильных приложений на различных девайсах [13].

Подводя итоги, можно сделать вывод, что процесс адаптации является одним из основных этапов в управлении персоналом. Грамотная адаптация повышает эффективность сотрудников, поддерживает корпоративную культуру.

На современном этапе адаптация должна стать непрерывным и многогранным вовлекающим процессом с высоким уровнем автоматизации и цифровых элементов [14].

К сожалению, многие организации и руководители намерено или бессознательно игнорируют значимость процесса адаптации, который в свою очередь имеет высокое значение для организации труда сотрудников компании и системе управления в целом. А в свою очередь исследования в области психологии неоднократно доказали, что вне зависимости от предыдущего опыта работы, размеров организации и выстроенных коммуникаций новому сотруднику на первых этапах работы приходится эмоционально тяжело и он подвержен сильному стрессу и тревожности в незнакомом коллективе [15].

Помимо этого, стоит уделить внимание учету особенностей в подходах к сотрудникам разных поколений и своевременному осовремениванию подходов. Таким образом перед каждым сотрудником, в зависимости от его должности и возрастной группы, будут стоять индивидуальные приоритетные задачи (рис. 2).



Рис. 2. Пример внутренней системы обучения



Рис. 3. Организационно-экономический механизм подготовки программ адаптации и обучения сотрудников поколения Z

Деятельность естественных монополий в электроэнергетической отрасли отделена от коммерческой деятельности и находится под контролем государства. Оплата предоставляемых услуг естественных монополий осуществляется на основе тарифов, регулируемых уполномоченным государственным органом. Ежегодно бюджет проходит жёсткую проверку федеральной антимонопольной службы (ФАС). Это накладывает ограничения на финансирование возможных улучшений в сфере адаптации, обучения и мотивации персонала. В связи с этим улучшения в системе возможно внедрять только на перераспределении ФОТ (фонда оплаты труда). Если при разработке механизма корректировки системы адаптации, наставничества и обучения объединить изученные данные, то можно получить решение, отвечающее высоким требованиям.

Центральное место в разрабатываемом механизме корректировки системы наставничества, адаптации и обучения сотрудников организации электроэнергетической отрасли занимают цифровые инструменты обучения с учетом поколенческих особенностей адаптации новых сотрудников и передовой опыт наставничества с учетом отраслевой специфики; традиционного и современного, прошлого и будущего, людей разных поколений, привычек и взглядов. Эти задачи планируется реализовать путем создания продуманной цифровой среды с применением элементов геймификации, а также качественной подготовкой сотрудников к наставничеству с применением этой самой среды (рис. 3).

Выводы

Бюджетные организации электроэнергетической отрасли по большей части являются консервативными структурами и по ряду причин не всегда своевременно модернизируют свои процессы. Однако мир не стоит на месте и многие обновления происходят вне зависимости от решений конкретной организации: вводится новое оборудование, происходит обновление и цифровизация процессов. Но несмотря на то, что оборудование и автоматизация постоянно совершенствуются, главным элементом системы остается человек.

Основным конкурентным преимуществом современных организаций являются сотрудники, имеющие уникальные профессиональные качества, навыки и идеи. Исходя из этого особенно важно уделять их адаптации, обучению и мотивации должное внимание, тем более в такой серьезной сфере, как диспетчеризация, где цена ошибки слишком высока. Система адаптации, наставничества и обучения должна быть грамотно выстроенной, удобной и интересной, поэтому так важно качественно ее продумать. При разработке и внедрении эффективной стратегии важно базироваться не только на отраслевой специфике, но и на особенностях психологии сотрудников, которые во многом формировались через поколенческие паттерны.

У каждого поколения есть сильные и слабые стороны, а различия в стилях общения и ожиданиях иногда могут создавать напряженность. Знание теории поколений позволит выделить сильные стороны каждого поколения, а также правильно проводить мероприятия по подбору, адаптации, мотивации и сохранению персонала в организации. Изучение рабочих привычек каждого поколения, прогнозирование их потребностей может помочь компаниям разработать эффективные стратегии управления человеческим капиталом.

Особенно актуальным этот подход становится в рамках предстоящего выхода на рынок труда сотрудников нового, цифрового поколения, довольно сильно отличающегося от своих предшественников.

Целью данной работы являлась разработка механизма корректировки системы адаптации, наставничества и обучения сотрудников организации электроэнергетической отрасли. В качестве решения была предложена разработка цифрового образовательного пространства в совокупности с более традиционным и уже привычным методом, – наставничеством.

Результатом проведенной работы стал подробно расписанный механизм корректировки системы наставничества, адаптации и обучения сотрудников организации электроэнергетической отрасли, отличающийся тем, что объединяет в себе цифровые инструменты обучения с учетом поколенческих особенностей адаптации новых сотрудников и передовой опыт наставничества с учетом отраслевой специфики.

Библиографический список

1. Анализ несчастных случаев на энергоустановках, подконтрольных органам Ростехнадзора. [Электронный ресурс]. URL: http://pech.gosnadzor.ru/info/nesc_sluch/ (дата обращения: 02.09.2022).
2. Приказ Министерства энергетики РФ от 22 сентября 2020 г. N 796 «Об утверждении Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400205330/> (дата обращения: 05.09.2022).
3. Кукалевский Н.А., Джоунс Х., О'Коннор К. Требования к операторам диспетчерских пунктов, отбор, обучение и аттестация. М.: CIGRE, 2013. 156 с.
4. Осипенко А.В. Индивидуальные психологические характеристики и их влияние на успешность деятельности оперативно-диспетчерского персонала энергетики // Научно-исследовательские публикации. 2015. № 5 (25). С. 64-68.
5. Новикова А.М. Наставничество как эффективная технология управления человеческим ресурсом // Учёные записки международного банковского института. 2014. № 8-2. С. 181-186.
6. Грошева Е.К., Чуприна А.Д. Отличительные черты и особенности поколения Z // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 3 (20). С. 32-34.
7. Никиточкина Ю.В. Особенности управления человеческим капиталом корпорации в контексте теории поколений // Пространство экономики. 2021. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-korporatsii-v-kontekste-teorii-pokoleniy> (дата обращения: 01.09.2022).
8. Локтюхина Н.В., Назарова У.А., Шабаетова С.В. Развитие системы наставничества: российский и зарубежный опыт // Непрерывное образование: XXI век. 2019. № 4 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-nastavnichestva-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения: 01.09.2022).
9. Громов В.Е., Громова Г.А., Иванова А.Д., Муругова О.В. Кадровая работа с молодыми специалистами (на примере компаний энергетического комплекса) // Научное обозрение. Педагогические науки. 2018. № 4. С. 5-10.
10. Геймификация: как игровой подход помогает в обучении и на работе. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/605c6f2f9a79473a61646994> (дата обращения 01.09.2022).
11. Когель А.С., Фенюк А.Н. Потенциал использования геймификации в сфере управления персоналом // Скиф. 2019. № 5-1 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-ispolzovaniya-geymifikatsii-v-sfere-upravleniya-personalom> (дата обращения: 01.09.2022).
12. Chen A.S.Y., Hou Y.H. The effects of ethical leadership, voice behaviour and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. The Leadership Quarterly. 2016. № 27(1). P. 1-13.
13. Легенчук О.В., Чуланова О.Л. Применение digital и игровых технологий в адаптации молодых специалистов в ООО «Югра-охрана» // Новое поколение. 2019. № 2 (20). С. 49-55.
14. Иванова И.А. Процесс адаптации персонала в системе социально-психологического сопровождения развития цифровой экономики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 1. С. 45-49.
15. Каштанова Е.В. Современные методы адаптации персонала в России // Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. 8(5) С. 34-40.