

УДК 658.336

Разработка концептуальных положений управления успешностью профессиональной деятельности персонала в атомной энергетике

Аксиненко С.П., соиск.

Рассматриваются базовые принципы управления успешностью профессиональной деятельности персонала в атомной энергетике. Анализируются возможные методы управления успешностью. Выделяются основные факторы, влияющие на успешность.

Ключевые слова: успешность профессиональной деятельности, управление персоналом, ядерная безопасность

The Conceptual Statement Development of Success Management of Professional Personnel Activity in Nuclear Power Engineering

S.P. Aksinenko, Applicant

The article deals with the basic success management of professional personnel activity in nuclear power engineering. Possible success management methods are analyzed. Basic factors affecting success are emphasized.

Keywords: professional personnel activity, personal management, Nuclear Safety.

Трудно переоценить вклад атомной энергетики в развитие экономики страны. Так, удельный вес производства электроэнергии атомными электростанциями в общей выработке электроэнергии составляет 16 %. И в будущем атомной энергетике отводится значительная роль. При этом, как показывают результаты последних исследований, проведенных в Институте народнохозяйственного прогнозирования РАН, по сравнению с прогнозами, приведенными в Энергетической стратегии России на период до 2020 года, появились тенденции к усилению роли атомной энергетики (до 29 %) [1].

Высокий уровень автоматизации, передовые технологии и современное оборудование позволяют производить высокоэффективную продукцию, однако центральным звеном производственного процесса в отрасли остается человек. Численность персонала, занятого в атомном энергопромышленном комплексе России, составляет более 160 тыс. чел., в том числе, численность персонала на атомных станциях – около 50 тыс. чел.

При этом дальнейший научный прогресс, являющийся основой развития атомной энергетики, предопределяет рост требований, предъявляемых к персоналу. Эти требования имеют определенную специфику, по сравнению с другими наукоемкими отраслями. В первую очередь, это связано с одной из важнейших характеристик деятельности РАЭПК – обеспечение ядерной безопасности.

На основе исследования трудов российских и зарубежных ученых и опыта осуществления профессиональной подготовки и переподготовки персонала атомных станций в Центральном институте повышения квалификации нами выделены следующие принципы построения системы управления успешностью

профессиональной деятельности персонала атомных станций и ее оценки:

1. *Принцип соответствия критериев оценки успешности профессиональной деятельности структуре деятельности человека*, с тем чтобы ни один из факторов (внутренних субъективных и внешних объективных условий выполнения деятельности) не оказался неучтенным.

2. *Принцип приверженности культуре безопасности* – в оценке успешности деятельности должен быть, в первую очередь, определен уровень квалификационной и психологической подготовленности всех лиц из персонала АС, на котором стремление обеспечить безопасность при выполнении работ проявляется как приоритетная цель и внутренняя потребность.

3. *Принцип комплексности* – обеспечение и оценка профессиональной успешности персонала АС представляется деятельностью, направленной на обеспечение безопасности и высокое качество работ, а также на мотивирование работников на служебный, личностный и профессиональный рост.

4. *Принцип индивидуального подхода* – деятельность по проведению оценки успешности направлена на выявление индивидуальных характеристик и особенностей каждого конкретного работника, процедура оценки выявляет индивидуальные отличия и особенности в сравнении с характеристиками соответствующих профессиональных стандартов.

5. *Принцип непрерывности* – оценка профессиональной успешности должна поддерживать непрерывный контроль ее динамики через систему мониторингов всех компонент профессиональной компетентности.

6. *Принцип информационной адекватности* – оценка профессиональной успешности должна базироваться на современных информационных технологиях, включая базы данных и системы обеспечения принятия решения по оценкам по всем компетенциям.

7. *Принцип количественной оценки* – оценка профессиональной успешности персонала, ее компонентов и их компенсаторных особенностей должна проводиться по специально разработанным общим количественным и качественным критериям.

Указанные принципы стали основой для разработки концептуальных положений управления успешностью профессиональной деятельности персонала атомных станций.

Рассмотрим более подробно предлагаемые концептуальные положения.

В основе идеологии управления успешностью профессиональной деятельности персонала лежит компетентностный подход, который в нашем случае базируется на следующих аспектах.

Для анализа профессиональной деятельности целесообразно разработать словарь компетенций, в котором будут определены компетенции и шкалы для описания поведения людей с разными уровнями успешности. Шкалы трудовых компетенций должны быть адаптированы к различным частным случаям трудовой деятельности в рамках широкого спектра работ в атомной энергетике. Шкалы разрабатываются для отражения интенсивности, сложности, завершенности каждой компетенции. Графическое или количественно выраженное табличное представление соотношенности показателей по всем компетенциям в трудовой деятельности определим как профиль трудовых компетенций.

Профиль трудовых компетенций – это комплекс 2–5 отличительных компетенций, характерных и важных для успешного выполнения работы по конкретной должности. Профили компетенций должны представлять комплексные характеристики стандартных требований, предъявляемых к работнику в соответствующей должности и определяющих роль (вес, рейтинг) каждой компетенции в предопределении успешности деятельности. Профили трудовых компетенций должны быть выведены и использованы по каждой должности на АС.

На практике применяют различные методы анализа профессий. Так, проф. О.Г. Носкова выделяет следующие методы:

- беседа;
- опросный лист О. Липмана;
- метод экспертных оценок;
- метод анализа технической документации;
- наблюдение;
- «фотография» рабочего дня;

- алгоритмическое описание трудовой деятельности;
- трудовой метод в изучении профессий;
- метод коллективной дискуссии;
- экспериментальный метод;
- метод составления индивидуальной характеристики и профессиографии;
- метод критических инцидентов [2].

Для разработки профилей трудовых компетенций предлагается использовать известный инструмент – профессиограммы. Разработку профессиограмм проводят эксперты, специалисты в области организации труда, специалисты по человеческому фактору и специалисты служб инженерной поддержки на АС. В основе профессиографического анализа – метод изучения требований, предъявляемых профессией к личностным качествам, психологическим способностям, профессиональным знаниям и умениям, а также к психофизическим возможностям человека. При более широкой постановке задачи профессиографический анализ дает возможность оценить влияние на продуктивность труда конкретных внешних условий деятельности, таких как социальные, социально-экономические, исторические, технические, технологические, правовые, гигиенические, психологические, психофизиологические и социально-психологические аспекты трудовой деятельности. Профессиограмма должности представляет собой документ, описывающий содержание работы по определенной профессии (функции, обязанности, задачи, операции) и требования к работнику этой профессии.

По мере накопления результатов профессиографического анализа должностей в структуре АС создается банк профессиограмм. Анализ профессиограмм и разработка профилей трудовых компетенций дают возможность определить оптимальность существующей организации труда и создают базу для разработки образцов выполнения работ в должностях, т. е. профессиональных стандартов. Сопоставление индивидуальных данных каждого работника по его трудовым компетенциям с соответствующим профессиональным стандартом позволяет провести оценку успешности его профессиональной деятельности.

Отслеживание динамики успешности каждого работника позволяет оптимизировать процесс управления успешностью деятельности персонала АС в целом.

Компетентностный подход и деятельностная концепция психологии человека позволяют успешность профессиональной деятельности определять как результат гармоничного сочетания трех составляющих деятельности: мотивационной подструктуры; познавательной сферы; исполнительных механизмов и их взаимовлияний.

Каждый из выделенных трех функциональных блоков имеет личностную составляющую, учитывающую проявления индивидуальности работника, и включает в себя соответствующие блоки-подсистемы, воздействуя на которые, руководитель управляет поведением работников и повышает их успешность.

Таким образом, управление успешностью профессиональной деятельности осуществляется в четырех основных уровнях компетенций, или по направлениям:

- управление процессами мотивационной регуляции персонала, адекватной целям организации;

- формирование и поддержание профессиональных знаний, необходимых для успешной работы в организации;

- управление профессиональным поведением, формирование трудовых навыков и умений применять профессиональные знания в условиях производства;

- работа по обеспечению личностного роста работников, формирование профессионально важных личностных качеств (ПВЛК) и тренировка профессионально значимых индивидуальных особенностей (ПЗИО) как профессиональных компетенций работников.

Для повышения успешности необходимо урегулирование состояния потребностно-мотивационной сферы работника на всех уровнях этой сферы:

- на уровне биолого-физиологических потребностей – создание нормальных бытовых и производственных условий, организация питания, режима труда и отдыха, обеспечение высоких эргономических показателей рабочих мест;

- на уровне потребности в защищенности – обеспечение социальной безопасности, охрана труда, соблюдение требований и норм безопасности, удовлетворение мотивации избегания опасностей и неприятностей;

- на уровне потребности в самоактуализации и социальном одобрении – обеспечение служебного и личностного роста, оплата труда, оцениваемая как достойная, поддержание интереса к профессиональным задачам, повышение престижности профессии, подкрепление мотивации достижений, т. е. положительная внешняя оценка результатов работы (руководителями, сотрудниками, подчиненными), подтверждение или констатация превышения прогнозов успешности работников.

Одним из основных признаков развитости мотивационной сферы успешного работника является его удовлетворенность своим трудом [3]. Удовлетворенность трудом формируется под влиянием системы ценностей работника, и, в свою очередь, вносит коррективы в эту систему. Система ценностей, или ценностные ориентации личности, являются тем объектом, на который в первую очередь должны

быть направлены действия руководителей по оценке и управлению успешностью.

Удовлетворенность трудом является функцией многих факторов: организации труда, системы стимулирования труда, системы коммуникаций, социальных условий, уровня технической оснащенности и др. Управление успешностью подразумевает использование оценки данных о внешних факторах, влияющих на удовлетворенность трудом, в целях улучшения этих условий.

В работе по управлению мотивационной сферой в профессиональной деятельности руководители должны обращать особое внимание на базовые ценности:

- организационную культуру, культуру безопасности;

- психологическую готовность к работе, ответственное отношение, уважение к сотрудникам и руководству, приверженность организации;

- социальный самоконтроль как результат социальной адаптации.

Работа по формированию и поддержанию профессиональных знаний работников АС включает в себя следующие направления:

- взаимодействие с вузами и другими учебными заведениями по коррекции и совершенствованию учебных планов и программ по базовой профессиональной подготовке персонала АС;

- определение тенденций сопротивления в настроениях работников и осуществление контрольных функций при выполнении мероприятий по повышению успешности деятельности работников;

- анализ эффективности мероприятий по совершенствованию должностных инструкций и системы инструктирования на рабочем месте и их коррекция;

- экспертиза результативности мероприятий по приведению в соответствие стандартам рабочих мест, технологий, нормативной документации.

Работа руководителей по обеспечению личностного роста работников заключается в создании таких условий, при которых каждый работник имеет перспективу интеллектуального и нравственного развития, служебного роста, имеет возможности заслужить авторитет и быть признанным в своих достижениях. Руководители применяют следующие методы и программы:

- психолого-педагогическая поддержка самовоспитания у работников приверженности культуре безопасности;

- создание атмосферы, благоприятной для стремления работников к развитию собственных ПВЛК, в том числе, к развитию адекватной мотивации;

- создание условий для тренировок ПЗИО;

– поддержка ведения здорового образа жизни, контроля физического здоровья работников, тренировок выносливости и психоэмоциональной устойчивости; тренировок психофизиологического самоконтроля.

В управлении успешностью деятельности каждого конкретного работника атомных станций принимают участие:

– руководство концерном «Росэнергоатом», которое формирует и проводит определенную корпоративную политику;

– руководство филиала, которое формирует и проводит политику деятельности конкретного предприятия;

– непосредственный руководитель конкретного работника;

– коллектив или группа, которой руководит работник;

– коллективы коллег и сотрудников, с которыми данный работник, в силу корпоративных целей и задач, обязан взаимодействовать.

На уровень успешности деятельности работников влияют внешние условия и компетенции самого работника [4]. Можно выделить следующие внешние факторы, влияющие на успешность работы персонала.

1. Организация условий труда:

- совершенствование организации и условий труда;

- управление мотивацией;

- совершенствование структуры и методов управления и стимулирования труда;

- организация рабочих мест.

2. Обеспечение социальной безопасности:

– контроль и прогнозирование состояния социальной безопасности;

– социальная политика на обеспечение высокого качества жизни;

– формирование корпоративного патриотизма работников;

– повышение социально-экономических условий жизнедеятельности;

– урегулирование проблем социально-политического климата;

– обеспечение социальных гарантий, выполнение социальных программ;

– формирование корпоративной ответственности.

3. Управление производственными процессами:

– достижение объективных показателей выполнения работ в соответствии с прогнозом успешности и рентабельности производства;

– обеспечение получения прибыли организацией;

– обеспечение конкурентоспособности организации;

– обеспечение реализации профессиональных компетенций работников организации.

4. Формирование культуры безопасности:

– формирование приверженности культуре безопасности;

– формирование приоритета безопасности в системе ценностей;

– формирование мотивации на труд без ошибок и сбоев;

– формирование личной заинтересованности в повышении безопасности;

– развитие коммуникативных компетенций;

– формирование ответственного отношения к работе;

– мониторинг по анализу причин нарушений в работе АС, ошибок персонала;

– мониторинг и самооценка культуры безопасности.

5. Обеспечение квалификации персонала:

– система и процессы подготовки кадров для атомной энергетики;

– контроль состояния системы подготовки персонала;

– обеспечение квалифицированными кадрами (инструкторами) и техническими средствами обучения подразделений служб подготовки персонала АС;

– оптимизация процессов формирования профессиональной подготовленности и компетентности работников;

– обеспечение индивидуального подхода в обучении персонала.

6. Обеспечение психологической подготовки:

– обеспечение психологической готовности, социальной адаптации;

– психолого-педагогическое обеспечение;

– психологический профотбор;

– психологическая реабилитация и коррекция;

– мониторинг социально-психологического климата, урегулирование конфликтов;

– мониторинг и анализ коренных причин ошибок персонала;

– эргономическая экспертиза рабочих мест, технологий и технической документации.

7. Снижение «цены» затрат физического здоровья:

– медицинский мониторинг;

– санаторно-курортное обеспечение;

– медико-психофизиологическая реабилитация;

– наличие лечебной базы;

– профилактика заболеваний;

– здоровый образ жизни;

8. Обеспечение нормального психофизиологического состояния:

– психофизиологический мониторинг;

– психофизиологический профессиональный отбор;

- психофизиологическая реабилитация;
- входной и текущий контроль и коррекция функционального состояния.

Среди внутренних ресурсов (компетенций), обеспечивающих успешность деятельности работника, следует выделить:

- профессиональные компетенции, реализуемые работником в профессиональном поведении;
- приверженность работника культуре безопасности;
- психологическая готовность работника к выполнению профессиональных обязанностей и его адаптация к меняющимся условиям труда;
- социальная адаптация, самоконтроль и ответственность;
- психологическое и психофизиологическое состояние работника.

По нашему мнению, в процессе трудовой деятельности персонала АС существуют риски снижения его профессиональной успешности, обусловленные следующими факторами:

- ухудшением условий внешней среды (производственные и непроизводственные факторы);
- несоответствием личностных качеств и профессиональной компетентности работника АС требованиям профессии.

В выборе средств влияния на успешность работников руководитель должен основываться на результатах анализа состояния работника и рисков снижения его успешности, т. е. отслеживания и анализа факторов, которые снижают или могут снизить успешность деятельности работника.

Аксиненко Сергей Петрович,
департамент организации труда, заработной платы и социальных гарантий ФГУП концерн «Росэнергоатом»,
заместитель руководителя,
телефон 8-903138-20-64,
E-mail: aksinenko@rosenergoatom.ru

Для управления успешностью проводится мониторинг достижений работников. Необходимо повседневная работа по оценке и регистрации объективных показателей выполнения работ и их соответствия прогнозам успешности работника. Ведение дневников успешности (ошибок) позволит объективно и оперативно оценивать заслуги работников за месяц работы в целях установления премиальных выплат.

Для принятия решений о служебном росте работников важно отслеживать динамику достижений работника за истекший период времени. При ежемесячной регистрации успешности работника появляется объективный показатель профессионального роста, который должен быть учитываемым при увеличении разряда работника, при повышении оплаты труда и выборе средств неденежного стимулирования работника.

Мониторинг важен для формирования здорового психологического климата в коллективе с прозрачной системой установления зависимости «заслуга – премия».

Список литературы

1. **Синяк Ю.В., Некрасов А.С.** Развитие энергетического комплекса России в долгосрочной перспективе // Доклад на Открытом семинаре «Экономические проблемы энергетического комплекса России», сентябрь, 2005. – М.: ИПН РАН, 2005
2. **Носкова О.Г.** Психология труда. – М.: Академия, 2007.
3. **Егоршин А.П.** Мотивация трудовой деятельности. – Н.Новгород: НИМБ, 2003.
4. **Карякин А.М.** Организационное поведение / Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2005.