

# Кадровая траектория



Результаты блицопроса, проведенного среди участников Второго закрытого делового ужина для руководителей кадровых служб предприятий и собственников бизнеса, состоявшегося 11 октября 2013 г. в Москве в зале «Давос» отеля «Swissôtel Красные Холмы», красноречиво показывают, что на предприятиях и в компаниях, относящихся к совершенно разным отраслям российской экономики, проблемы с кадрами схожи и требуют системного подхода и решения в масштабе государства или отрасли, а не отдельного предприятия.

В дискуссии по актуальным вопросам кадровой политики России приняли участие М.В. Ремизов, председатель президиума Экспертного совета председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ; В.Л. Попов, помощник полномочного представителя Президента РФ в Сибирском федеральном округе; С.Н. Серов, исполняющий обязанности заместителя генерального директора по работе с персоналом ОАО «РСК „МиГ“»; В.А. Тищенко, начальник отдела по работе с персоналом ФГУП «ЦНИРТИ им. академика А.И. Берга»; О.С. Каляева, заместитель генерального директора по кадрам ООО «Трансстройинвест»; Р.С. Волков, заместитель генерального директора – руководитель московского офиса ООО НПП «Завод стеклопластиковых труб».

**Руководство страны сформулировало задачу к 2020 г. создать 25 миллионов «хороших и высокооплачиваемых» рабочих мест. Можно ли ее решить на современном этапе?**

■ *Попов В.Л.*: Может быть, эта задача кажется сложно решаемой в европейской части Российской Федерации, где переизбыток рабочей силы, да еще и трудовые мигранты, а для Сибири это очень актуально. У нас острый дефицит кадров, поэтому уже генерируются высоко-технологичные рабочие места. В последние годы осваиваются крупнейшие месторождения нефти, газа, построены колоссальные заводы и фабрики, прошла реконструкция энергетических объектов. Так получается, что в отличие от некоторых регионов европейской части страны Сибирь растет и развивается. Высокооплачиваемые рабочие места уже есть, но как завлечь в Сибирь людей, если даже большая зарплата сегодня для многих не является стимулом.

Если раньше кроме материальных стимулов были еще и мо-

ральные, престижно было жить и работать в Сибири — был большой отпуск, целевые чеки на автомобили, целевые места в вузы, бесплатный проезд на материк, выделение второго жилья, то сейчас престижно работать экономистом-финансистом, а никак не строителем. Сегодня человек хочет жить в пределах Садового кольца или где-нибудь на побережье Черного моря, а уж никак не на берегу Енисея. К тому же отменены многие северные льготы, и даже большая зарплата не может компенсировать, например, дороговизну продуктов питания. Получается, что привлечь людей на рабочие места очень сложно, а Сибирь не располагает человеческим потенциалом — 20 с небольшим миллионов человек проживают на половине территории России. Это очень мало. Сибири нужны мигранты, но не обязательно из-за рубежа. Мы будем рады приветствовать людей из Краснодара, Ростова, Центральной части страны, из любых других российских регионов. А чем их заманить? Надо придумать новые моральные стимулы. Нужен новый призыв к освоению Сибири и Севера. Нет сомнения, что

Сибирь и Дальний Восток будут динамично развиваться, выделены колоссальные средства, приняты важные решения. Но нам предстоит большая работа по развороту сознания людей и их привлечению на Север, на замещение созданных и создаваемых рабочих мест. Это потребует совместных усилий министерств, ведомств, госкомпаний, органов власти регионов, средств массовой информации.

■ *Тищенко В.А.*: Высокооплачиваемые места можно создать в ракетно-космической отрасли — это наукоемкая отрасль, там требуются высококвалифицированные сотрудники. Эффективность научно-исследовательских работ в этой отрасли высока, пока мы здесь впереди планеты всей. Так что задача выполнимая, но ее решение зависит от государства.

■ *Каляева О.С.*: Слово «хороших» я бы заменила на «квалифицированных». Хорошие — понятие растяжимое, особенно для рабочего места. Высокооплачиваемых? Не согласна, не получится. Молодых специалистов работодатель в принципе неохотно берет, ищет людей с опытом

Михаил Витальевич Ремизов, председатель президиума Экспертного совета председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ



Валерий Леонидович Попов, помощник полномочного представителя Президента РФ в Сибирском федеральном округе

Владимир Анатольевич Тищенко, начальник отдела по работе с персоналом ФГУП «Центральный научно-исследовательский радиотехнический институт имени академика А.И. Берга»



работы. Выпускника надо учить; его выучат, а он через год-два уходит. И это естественно — молодежи хочется двигаться дальше, вперед.

Мы очень тщательно отбираем персонал, много людей на собеседование не приглашаем, приходит человек десять, и из этих десяти выбираем одного.

Среди инженерно-технического персонала текучести у нас не наблюдается — специалисты в компании работают подолгу, может быть, из-за высокой оплаты труда, а может, благодаря харизме руководителя и интересным проектам.

**Какие области менеджмента, на Ваш взгляд, должны быть в первую очередь включены в программы подготовки и переподготовки управленцев?**

**Ремизов М.В.:** Если говорить о высокотехнологичной промышленности и ОПК, то я вижу две наиболее востребованные группы компетенций: это проектный

менеджмент и инженерная подготовка. В идеале управленец высокого уровня должен сочетать эти компетенции.

**Тищенко В.А.:** На мой взгляд, необходимо обеспечить переход от административно-командной системы управления к неким инновациям в области управления, внедрению проектного менеджмента. Особенно в опытно-конструкторских и НИРовских работах, если сфера деятельности управленца касается науки.

**Что Вы думаете о сотрудничестве предприятий с вузами как о способе решения кадровой проблемы? Как относитесь к корпоративным университетам? Стоит ли предприятиям выращивать кадры «со студенческой скамьи»?**

**Серов С.Н.:** В целом качество выпускников вузов нас устраивает при условии, что у них нет пробелов в базовом образовании (физика, химия, математика). Сейчас мы вынуждены сами читать лекции, чтобы восполнить

вопиющие пробелы. С принятием недавних законодательных актов мы получили возможность организовать базовые кафедры в вузах и обязательно будем это делать.

**Ремизов М.В.:** Корпоративные вузы — хороший способ решения кадровых проблем, особенно в ситуации кризиса общей системы подготовки кадров. Удачным в этом отношении можно считать опыт «Росатома». Эта корпорация сегодня меньше других жалуется на дефицит кадров благодаря тому, что сама вовремя позаботилась об их подготовке. Компании поменьше актуальны пусть не собственные вузы, но хотя бы собственные кафедры в ведущих вузах. Этот процесс, насколько я знаю, бурно развивается на физтехе, в Бауманском университете, других инженерных вузах. Общий принцип очевиден: чтобы программы подготовки студентов не были оторваны от потребностей работодателя, сам работодатель должен быть системно вовлечен в учебный процесс. Отдельная большая пробле-



Сергей Николаевич Серов,  
исполняющий обязанности заместителя  
генерального директора по работе  
с персоналом ОАО «РСК „МиГ“»



Ольга Сергеевна Каляева,  
заместитель генерального директора по кадрам  
ООО «Трансстройинвест»

Руслан Сергеевич Волков,  
заместитель генерального директора —  
руководитель московского офиса ООО НПП  
«Завод стеклопластиковых труб»



ма — повышение эффективности целевого набора в вузы в интересах ОПК. Сегодня его КПД очень низок. Во-первых, этот целевой набор охватывает не лучших, а худших абитуриентов, во-вторых, даже они, как правило, так и не доходят до предприятий ОПК в своей профессиональной траектории. Наверное, правильным было бы перенесение акцента с целевого набора на целевую подготовку, которая предполагала бы заключение контрактов между студентами и предприятиями на этапе обучения.

**Тищенко В.А.:** Мы готовим как инженеров по целевому набору, так и рабочих. В том числе наше предприятие на контрактной основе оплачивает сотрудникам второе высшее образование. У нас начиная с четвертого курса работают студенты ведущих московских вузов — МГТУ имени Баумана, МИРЭА, МАИ. Процентом 50 этих студентов после окончания остаются у нас.

**Волков Р.С.:** Производство изделий из композитных материалов

(в нашем случае — коррозионно-стойких и легких стеклопластиковых труб) относится к новому технологическому укладу и находится в авангарде внедрения последних научно-технических достижений. Для нас жизненно необходимо постоянно быть «на острие» и как минимум не отставать от весьма высоких темпов развития композитной отрасли, а желательно и опережать их. Отсюда и требования к сотрудникам ООО НПП «Завод стеклопластиковых труб»: умение выдавать качественный продукт должно дополняться широкой кругозора, готовностью смотреть в будущее и «заряженностью» на постоянное развитие.

Надо сказать, что в целом мы довольны уровнем подготовки кадров в ведущих вузах Казани, где расположены наше производство и головной офис. Со многими из этих учебных заведений у нас сложились хорошие партнерские отношения, и кадровая служба имеет возможность «вести» талантливый специалист еще со студенческой ска-

мьи. Недаром в руководстве ЗСТ много молодежи.

Если же говорить о проблемах, то я бы выделил два момента, с которыми мы сталкиваемся.

Первое — знание языков. Наш рынок композитных труб, по сути, не имеет границ. За пределами России находится большой рынок сбыта, включая транснациональные нефтяные корпорации. Там же расположены наши поставщики сырья. Оттуда же идет и продукция конкурентов. В таких условиях знание иностранных языков и зарубежной корпоративной культуры просто необходимо. Пока что нам приходится решать эту проблему на уровне предприятия посредством соответствующих курсов.

Второе — «кадры у потребителя». К сожалению, наши основные клиенты в России боятся внедрять инновационную продукцию, а порой даже не слышали о ней, хотя в случае с композитными трубами нефтяного сортамента мы говорим о реше-



нии, которое на Западе применяется уже несколько десятилетий. На этом фоне интересным выглядит пример соседнего Казахстана. Там руководство страны несколько лет назад проявило политическую волю и послало нефтяной отрасли сигнал о необходимости перехода на композитные трубы (только там, где это экономически эффективно). В результате их нефтяники — как минимум по внедрению нашего вида продукции — ушли от российских коллег далеко вперед, и этот разрыв лишь увеличивается. То есть результатов можно добиться быстро, было бы желание.

На наш взгляд, если и не прибегать к радикальным мерам, то для начала следовало бы подумать о корректировке образовательных программ нефтяных вузов в сторону большей восприимчивости к инновациям. Это было бы неплохим дополнением к нашим усилиям по продвижению композитных материалов. Уверен, с аналогичными проблемами сталкиваются многие инновационные компании, а ведь в данном случае на кону стоит не только развитие некоторых компаний, но и повышение эффективности российской экономики в целом.

**Гарантией хорошей подготовки молодых специалистов является практика обучения на рабочем месте. Это актуально не только для профессионально-технического образования, но и для академически ориентированных университетских программ. Существует ли в Ваших компаниях обучение на рабочем месте (от краткосрочного обучения до комплексной долгосрочной стажировки с получением квалификации или диплома)?**

*Серов С.Н.*: В разработке инновационных программ мы тесно сотрудничаем с Московским авиационным институтом, который является одним из ведущих вузов России. И результатами довольны — нами



совместно созданы продукты, востребованные на рынке. Реализация проектов, которые мы ведем с другими вузами, пока сдерживается из-за отсутствия собственных средств. Сейчас начали работать с физтехом, думаю, что в дальнейшем подключатся и другие высшие учебные заведения.

О качестве подготовки специалистов могу сказать следующее: как только люди начинают работать над реальным проектом, вырастает уровень их подготовки. Те, кто хочет учиться, из вуза приходят с достаточно большим объемом знаний и компетенций, а тех, кто учиться не хочет, заставить невозможно.

В принципе вузы пока в состоянии готовить достаточно квалифицированных студентов. Базового образования, которое дает МАИ, вполне достаточно, чтобы человек вырос в классного специалиста — так было и в наше время. У нас все студенты начиная с третьего курса работают по целевой программе в отделах, в бригадах, а после окончания мы их приглашаем к себе и в основном выпускниками довольны. Это так называемый целевой набор.

В связи с низкой оплатой труда, которая отчасти обусловлена и зафиксирована госконтрактами и гособоронзаказом, мы не в состоянии всех удержать. Специалисты от нас уходят и на 100 тысяч, и на 120 тысяч. Правда, сейчас предпринимается попытка создать в корпорации высокооплачиваемые места, которые позволят нам сформировать и достойно оплачивать работу ядра коллектива хотя бы на среднем московском уровне.

В свое время при ЗИЛе был ВТУЗ, работавший по системе дуального обучения, сейчас это МГИУ, где мы готовим по этой форме специалистов-производственников — это и технологи, и мастера. Мы стараемся распространить данную форму на другие вузы —

впервые дуальная форма обучения была применена на экономическом факультете МАИ, и этот опыт оказался очень удачным. У нас формируется и уже в некотором смысле работает система управления знаниями, но на ее развитие требуются большие финансовые вливания, пока мы себе этого позволить не можем. Наши сотрудники создали некий продукт, который мы могли бы реализовать. Это довольно сложная методика, я сейчас о ней подробно говорить не буду.

**В условиях повсеместного кадрового голода дефицит сотрудников каких профессий ощущается в Вашей отрасли особенно остро?**

**Ремизов М.В.:** Чаще всего приходится слышать о дефиците квалифицированных рабочих. Но я бы сделал акцент на управленческих кадрах, потому что в конечном счете все упирается в качество менеджмента. Депрофессионализация управленческого корпуса в промышленности — причина многих неудач и даже катастроф в этой сфере. Я имею в виду ситуацию, когда, как на Саяно-Шушенской ГЭС и на шахте «Распадская», решения принимались исходя из приоритета финансовых показателей эффективности перед технологическими, инженерными показателями.

**Тищенко В.А.:** На сегодняшний день не хватает специалистов-инженеров в области радиотехники.

**Серов С.Н.:** В основном это рабочие. Инженеров мы найдем, в крайнем случае доучим сами, а с рабочими ситуация сложнее, потому что их никто не готовит. Все рабочие достаточно высокой квалификации, которые сейчас есть на рынке, остались от Советского Союза. У нас разрушена система профессионально-технического образования, и рабочих в стране просто нет! ■

ПЭС 13134/11.10.2013

