

Олег Бочкарев:



«На оборонном заводе не должно быть решений только через призму мнений менеджеров, инженеры как фактор принятия правильных и сбалансированных решений сегодня требуют дополнительной поддержки...»

18 ноября 2014 г.
в зале «Давос»

отеля «Красные Холмы» состоялось торжественное открытие Интенсивного спецкурса для кадрового резерва руководителей предприятий оборонно-промышленного комплекса «Стратегическое управление». Организаторами и разработчиками спецкурса являются Коллегия Военно-промышленной комиссии РФ, Ассоциация «Аналитика», Институт экономических стратегий РАН.

В рамках открытия состоялась беседа заместителя председателя Коллегии Военно-промышленной комиссии РФ Олега Ивановича Бочкарева со слушателями — представителями таких крупных предприятий ОПК, как дальневосточный завод «Звезда», «Зеленодольское проектно-конструкторское бюро», «Камов», КБ «Луч», НИПТБ «ОНЕГА», ПО «СЕВМАШ», УПКБ «ДЕТАЛЬ», ЦКБ «Геофизика», ЦКБ МТ «Рубин», ЦНИРТИ им. академика А.И. Берга, «Электросигнал», «Янтарь» и других.

Основными темами беседы были вопросы развития ОПК, гособоронзаказ и кадровая политика в отрасли.



В программу по импортозамещению попали почти все головные компании ОПК, но есть ведь и предприятия второго уровня. Какой механизм участия в этой программе будет предложен им?

Импортозамещение у нас состоит из двух частей. Первая программа уже утверждена Президентом Российской Федерации, и все приступили к ее реализации — это замещение номенклатуры Украины.

Безусловно, эта программа немного проще, так как номенклатура Украины — это фактически номенклатура Советского Союза, и сильных изменений или внедрения новых технологий там за прошедшее время практически не было: использование этой номенклатуры было скорее традицией. Поэтому сейчас определены головные организации, в интересах которых реализуется эта программа, предприятия, которые должны эту номенклатуру заменить своей. Существуют вопросы, но они являются рабочими, и мы в контакте с Министерством промышленности и торговли, Роскосмосом, Росатомом и предприятиями ОПК эти вопросы обрабатываем.

Вторая программа более сложная — это импортозамещение номенклатуры производства стран НАТО. Эта номенклатура была доступна, достаточно удобна, современна и эффективна. Ценовые предложения были лучше, чем у отечественных производителей. Поэтому массовое применение элементов, компонентов, узлов, агрегатов производства стран НАТО достигло достаточно больших масштабов.

Сегодня, реализуя программу импортозамещения, мы еще произведем своеобразный анализ: насколько серьезно мы «подсели» на эту номенклатуру? Специалисты приводят по отдельным направлениям электрон-

но-компонентной базы данные о чуть ли не 80-процентной зависимости. И это необходимо проанализировать не только на уровне головных компаний или предприятий второго уровня, но и на третьем и четвертом уровнях кооперации. Мы критиковали с позиции ВПК программу импортозамещения по Украине, так как обнаружилось, что реальная степень кооперации была проанализирована недостаточно глубоко. Выявилось, что на третьем уровне не хватает какого-то уникального материала, клея или элемента. Такие недостатки головное предприятие может и не ощущать при первичном анализе, но кооперация это обязательно почувствует. Из-за элементарного отсутствия на рынке определенного вида песка может пострадать производство целого ряда образцов вооружения, военной техники. Поэтому как раз по номенклатуре НАТО мы очень настаивали на анализе со стороны головных компаний вглубь кооперации, минимум до третьего-четвертого уровня.

В прошлом году был организован Фонд развития промышленности — по сути венчурный фонд. Будет ли данный фонд развиваться или будут дополнительно формироваться подобные структуры для поддержки именно новых разработок — как со стороны Минпромторга, так и со стороны других структур?

Этот фонд — инновация, которая, будучи инициативой Министерства промышленности и торговли, была поддержана правительством и президентом в конце прошлого года. Все нормативные документы подготовлены, и такой фонд будет создан. Сейчас, конечно, стоит вопрос его бюджетного наполнения, не все так просто складывается с деньгами. Но тем не менее это будет 30 или 50 миллиардов.

В ОПК по-прежнему главная задача — это выполнение госпро-

граммы вооружений, государственного оборонного заказа, который последние три года растет на 25% ежегодно и достигает более 1,5 триллиона рублей в год. Это огромные инвестиции, которые фактически формируют всю работу предприятий ОПК.

Кроме того, на развитие ОПК направлено действие 18 федеральных целевых программ. Финансирование первой из двух наиболее крупных ФЦП составляет 3 трлн руб. (60% бюджетных средств и 40% собственных средств компаний). Эта программа развивается, но будет видоизменена с 2016 г. Но те ФЦП, которые были начаты в период с 2011 по 2015 г., будут работать в старой конструкции. Предприятиям необходимо это учитывать, так как каждая госпрограмма по развитию ОПК сопровождается циклом развития планирования закупок вооружения и техники.

Вторая крупная ФЦП — это программа по стратегическим материалам. Мы при поддержке Минпромторга финансируем работы по решению материаловедческих вопросов, потому что крупные игроки не всегда заинтересованы в выпуске малых партий химической продукции и материалов. Программа завершается в 2015 г., а с 2016 г. начнется новый этап планирования по этому направлению.

Действуют и другие программы, например субсидии на компенсацию процентных ставок предприятиям, которые работают на экспорт.

Если складывать все инвестиции, которые идут на развитие технологий, производства, на закупку оборудования в целом, то это составит около 250 миллиардов рублей в год только со стороны бюджета.

У нас есть программы, направленные на предупреждение банкротства, на поддержку и вы-

тягивание предприятий, которые попали в сложную процедуру предбанкротного состояния и которые в силу разных причин сегодня соответствуют признакам банкротства.

Начал работать Фонд перспективных исследований. Бюджет этого фонда на следующий год составляет около 3 миллиардов рублей.

Сейчас легко добыть деньги, а вот людей, которые могли бы грамотно и эффективно использовать эти деньги, мало. Я не лукавлю. Это огромный дефицит, поэтому не случайно ОПК начинает наталкиваться на серьезную критику со стороны Генеральной прокуратуры, Счетной палаты, наших уважаемых заказчиков. Вопрос эффективности стоит сегодня во главе угла.

Основная часть оборонных предприятий России — это акционерные общества, и они осу-

ского происхождения, но пока законодательно это никак не определено. Планируется ли развитие программы по импортозамещению элементов, произведенных на Украине, до выпуска соответствующего постановления правительства, законно запрещающего закупки у иностранных государств? И имеет ли возможность предприятие в рамках Федерального закона №223 пока делать закупки у иностранных государств? Для меня большая новость, что кто-то запрещает закупать номенклатуру Украины. Это не так. Мгновенное импортозамещение произойти не может. Конечно, есть простая номенклатура, например металл. Металлургические комплексы России и Украины примерно одинаковы, и закупки металла на Украине определялись более низкими ценами. Поэтому есть прямой и быстрый вариант импортозамещения — купить металл у предприятий российского



ществляют закупки материалов и оборудования в соответствии с Федеральным законом № 223. Известно, что сейчас имеют место случаи, когда государственный заказчик отказывается принимать продукцию, произведенную на Украине, ссылаясь на постановление Правительства РФ № 1224 об ограничении доступа товаров из иностранных государств. Однако это постановление распространяется на Федеральный закон № 44. В Федеральном законе № 223 также предусмотрено право РФ установить преимущество товаров россий-

металлургического комплекса. Ведь на конкурс с металлом Украины выходят российские посредники, которые привыкли торговать этими металлами: торговые дома, дочерние предприятия и многие другие. Вы знаете, что металл не просто делается на территории Украины, — мы его там же и принимаем через военные представительства. У меня возникает вопрос: разве там еще осталась наша военная приемка? Они все уже давно уехали с Украины, и некому сейчас вести эту приемку, в том числе и по металлу. И мы активно работаем по замещению в этом направлении.

Но есть вещи более сложные: узлы, агрегаты, двигатели, газотурбинные установки и т.д. Это закупалось на Украине, и быструю замену сейчас произвести невозможно. Кроме того, что ко всей номенклатуре нужно переиздать документацию, нужно под эту документацию произвести образцы и провести испытания. Поэтому роли все розданы, везде стоят сроки по реализации импортозамещения по Украине — по самым сложным позициям эти сроки составляют максимум два с половиной года. Но работать нам надо и сегодня, поэтому мы не запрещаем приобретение комплектующих на Украине, и снабженцы так или иначе номенклатуру украинских предприятий достают.

Если же проблемы при приемке возникают, то надо работать с заказчиком. Проблема, которую вы сейчас озвучили, лежит в области управленческой культуры. Нельзя взять и дернуть стоп-кран, поэтому при невозможности решить проблемы с заказчиками предприятиям следует обратиться в Военно-промышленную комиссию.

Хотелось бы затронуть вопросы кадровой политики в ОПК, поскольку тема эта сейчас более чем злободневна. Есть ли у Вас аналитические данные по рынку труда в сфере оборонки?



У нас три основных субъекта, которые в целом курируют практически 99% предприятий ОПК: Минпромторг, Роскосмос и Росатом. Для отслеживания кадровых вопросов ведется мониторинг, министерство запрашивает

у кадровых служб предприятий данные о потребностях в кадрах. На базе этих данных формируется государственный заказ по подготовке кадров. На данный момент предприятия ОПК заявляют о потребности в 15 тысячах инженеров в год. К сожалению, по факту у нас наблюдается недобор под эти параметры примерно вдвое — только 6–7 тысяч молодых людей приходят получать инженерное образование. Недобор наблюдается и в среднетехнических учебных заведениях, куда из требуемых 7 тысяч человек приходит 2–3 тысячи. Основная причина таких разрывов в потребности и реальности кроется не только в недостатке поступающих, но и в самой методике планирования. Мы попытались создать специальный портал кадров в оборонно-промышленном комплексе, но сегодня в него заведена информация лишь примерно по 100 предприятиям ОПК из 1400. Кроме того, мы отслеживаем, сколько человек пришло в оборонную промышленность после получения диплома о высшем образовании, сколько осталось работать через год, через три и через пять лет. По этому параметру цифры просто убийственные: через пять лет после получения высшего образования в ОПК остаются работать меньше 5% специалистов.

Поэтому программа кадровой подготовки состоит из трех блоков. Первый блок — это, безусловно, подготовка, переподготовка, обучение. Вторая задача — это социальная политика, уровень заработной платы, воз-

можности специалиста ОПК решать свои важные задачи через зарплату и другие инструменты социального пакета. Третий крупный блок — это жилищная программа для предприятий ОПК. За последние два года произошли значительные изменения, в том числе в законодательстве. Сегодня можно создавать кооперативы из работников ОПК, что позволяет получить землю под постройку дома бесплатно и сократить стоимость квадратного метра на 25%. Мы работаем и над проблемой обеспечения построек коммуникациями за счет государства, что позволит сэкономить следующие 25% в цене квадратных метров. Ну а все остальное, конечно, гражданину приходится покупать за свой счет. Здесь мы ставим задачи по оказанию содействия сотрудникам ОПК уже со стороны бизнеса, корпораций, холдингов — через компенсацию процентов, например. Там, где компании понимают, что лучшая инвестиция в бизнесе — вложить в человека, будет все хорошо. Там, где сидят бухгалтеры и действует логика: «Я тебе дал рубль, а когда я получу два рубля в обратную сторону?» — к сожалению, ничего не получится.

Еще один важный вопрос — политика в отношении генеральных и главных конструкторов. Что делается сейчас для развития ключевого звена технической и технологической модернизации ОПК?

Споры о физиках и лириках велись всегда. Я считаю, что сейчас мы находимся на таком историческом этапе, когда технократия уступила первенство в управлении производством, включая право распоряжаться ресурсами предприятия, партии экономистов и менеджеров. В советской модели главной была техническая, инженерная часть, поэтому карьера руководителя на 95% шла по линии главного инженера — нельзя было стать генеральным директором, не пройдя

школу главного инженера и партийной работы. Тот, кто постарше, знает, что с должности главного инженера нужно было перейти хотя бы на уровень второго или третьего секретаря райкома партии, и только после этого, пройдя соответствующее обучение с отрывом от производства в течение трех месяцев, можно было получить назначение на должность генерального директора.

Такая система отбора кадров держала на плаву технократию, и это внимание к инженерной компоненте нашей деятельности позволяло людям, обладающим уникальными возможностями и способностями, подниматься наверх, как Королеву, чтобы создать славу советской науки и новые образцы техники.

Сегодня все намного сложнее. По инициативе Д.О. Рогозина мы меняем этот ландшафт чрезмерного влияния экономистов и усиливаем статус главного или генерального конструктора на предприятиях ОПК. С 2006 г. действует система назначения генеральных конструкторов на заседании Военно-промышленной комиссии, а теперь Коллегии Военно-промышленной комиссии. До заседания коллегии предложение вносится предприятием и проходит одобрение в курирующей структуре — Минпроме, Росатоме или Роскосмосе. Затем кандидат проходит утверждение в Министерстве обороны как главном заказчике и до недавнего времени согласовывался еще и с Рособоронзаказом.

Генеральные конструкторы «привязаны» к основным образцам военной, оружейной техники, что обуславливает потребность в примерно 200 профессионалах такого уровня на всю страну. Но фактически были подобраны и назначены через ВПК всего около 100 генеральных конструкторов. Все остальные руководители, занимая должности

главных конструкторов на предприятиях, в силу разных причин не дотянули до того, чтобы пройти согласование на уровне ВПК. Поэтому произошло понижение этого статуса, и те, кто определяет политику расходования денежных ресурсов, к сожалению, к инженерам относятся неправильно, недооценивают их труд, не создают для них правильных условий жизни и деятельности. В таких условиях по отношению к инженерам дей-

стей, предполагающее, что расходование денежных средств на технические вопросы происходит однозначно только через две подписи — генерального директора и главного или генерального конструктора.

Я убежден в том, что технократия должна отвоевать свое место в системе управления и что голос технократа должен быть ровно таким же по статусу, по значимости и по весу, как голос

Мы меняем ландшафт чрезмерного влияния экономистов и усиливаем статус главного или генерального конструктора на предприятиях ОПК.

ствует логика: «Вам дали на разработку, а когда вернете?» Но такая система инвестиций не работает в отношении новых разработок, которые более сложная материя по своей сути.

Поэтому Военно-промышленная комиссия подготовила новый проект указа президента о назначении генеральных конструкторов в особо сложных направлениях военной техники. Это будет уже назначение на уровне президента, и оно даст генеральным конструкторам новые возможности, функции, рычаги влияния.

Там, где у нас идет совмещение должностей генерального директора и генерального конструктора в одном лице, особенно конфликта нет, так как руководитель понимает суть проблемы, регулирует финансовую работу через призму своей инженерной задачи. Там, где идет разделение должностей и главный конструктор занимает, как правило, должность первого заместителя генерального директора, ситуация часто складывается в русле упомянутой выше бухгалтерской логики. Поэтому мы включили в проект пакета документов правило двух клю-

наших уважаемых коллег, отвечающих за вопросы бухгалтерского учета, экономической, финансовой работы, принятия решений по закупкам и т.д. На оборонном заводе не должно быть односторонних решений, и инженеры как фактор принятия многоуровневых, разносторонних решений сегодня требуют дополнительной защиты и поддержки.

Вернемся опять к рабочим кадрам. Предприятия ОПК часто говорят об отсутствии элементарной базы для подготовки рабочих кадров. Есть ли перспективы возрождения ПТУ?

Я являюсь сторонником следующей концепции по кадровому обеспечению. Рабочие различных специальностей — это те люди, без которых нельзя создавать продукт, поэтому разумный и правильный директор всегда очень внимательно следит за всеми уровнями кадрового обеспечения, в том числе и за рабочими, чтобы не потерять ни одного нужного человека и правильно организовать работу каждого.

Важно грамотно поддерживать правильный баланс численности между рабочими, как создающими добавленную стоим-

мость, и управленцами, которые сами не создают добавленную стоимость, но обеспечивают ее организацию. Сегодня мы констатируем факты, что на предприятии на одного рабочего приходится примерно два-три управленца. В моем понимании это результат действий руководителей предприятий с низкой управленческой культурой.

Второй момент: мы привыкли к конструкции подготовки рабочих кадров в ПТУ, куда попадали люди определенного социального слоя, которые в силу разных причин — уровня и ка-



чества образования в школе, экономического статуса родителей, — не могли получить хорошее, качественное образование в вузах и приходили в средние профессиональные учебные заведения. Сегодня это уже невозможно и пагубно. Оборудование и технологии задают особенно высокие требования к рабочим, и ПТУ эту задачу не решит. Кроме того, ПТУ уже исчезло как система.

Поэтому подготовка рабочих кадров должна инициироваться и продвигаться самими предприятиями при участии партнеров. Кто эти партнеры? Безусловно, это колледжи, у которых есть определенная линейка рабочих специальностей. Сегодня такие учебные заведения отданы на бюджетное обеспечение территории, и здесь, конечно, очень много зависит от местных органов власти, от того, как они будут

формировать эти программы, прогнозировать потребность в кадрах. Необходимо учитывать, что если в штатном расписании предприятие имеет какую-то специальность 3-го класса или категории, а выпускаемая продукция требует работы специалиста 1-й категории, то предприятию лучше понести расходы на повышение квалификации специалиста. Такие затраты, однозначно, можно нести в альянсе с местными органами власти, потому что им передана эта задача, а предприятия должны формировать заказы на специалистов. Если



промышленность не будет решать эти задачи, то дело умрет. Мы приветствуем наличие в кадровых службах заводов специальных подразделений и участков, куда с рынка труда привлекаются на обучение молодые рабочие кадры.

Но ведь лицензии для предприятий в части ведения подготовки кадров теперь запретили?

Я как практик, как генеральный директор уже восемь лет как не практикую в бизнесе. Но у меня таких проблем не было. Всегда нужно добиваться того, что необходимо для развития предприятия. Нужно добиваться получения лицензий, создавать свои дочерние компании под задачи подготовки и переподготовки кадров. Лицензирование направлено не на уничтожение системы подготовки кадров, а на упорядочивание со стороны государства процесса предоставления образовательных услуг.

Какие инструменты могут применяться в кадровой политике именно в отношении рабочих?

Сегодня важно работать с военкоматами. У нас маленький срок службы в Вооруженных силах — один год. Когда человека готовят в ДСА подходящую военно-учетную специальность, красиво проводят, рабочее место сохраняют, подъемные дадут, то молодой человек вернется на завод. Очень важно следить за уровнем заработной платы, взаимодействовать с профсоюзами. Важно следить за разницей заработной платы среднего рабочего и руко-



водителя высшего звена управления. Коэффициент этой разницы имеет некий предел приличия, после которого начинается развал компании — один жирует, а другой должен потный-грязный пахать.

Важно создание среды обитания для рабочего — элементарное наличие раздевалки и душевых с горячей водой, так как рабочий работает в масле, в грязи, в агрессивных средах. Прием пищи — особая тема. Разные цеха обычно разбросаны по территории, и не всем компаниям под силу сделать столовую в каждом цехе. Зимой рабочие, разгоряченные от станка или печки, должны пройти по территории завода, чтобы попасть в столовую. Надо организовывать обеденное время с минимальным риском для здоровья рабочих. Ценник в столовой опять же должен быть ориентирован на возможности рабочих. Это те мело-

чи, которые создают привлекательность завода в глазах его сотрудников.

На предприятиях существует негативный опыт целенаправленной финансовой поддержки студента в вузе, когда по окончании обучения он просто возвращает эту сумму и уходит туда, где ему лучше. Может ли рассматриваться вопрос возвращения к советской распределительной системе по окончании вуза?



Конечно, мы слышим требования со стороны промышленности, касающиеся инструментов «фиксирования» молодого специалиста на предприятии. Какое решение будет принято? Очевидно, речь пойдет о том, что, если предприятие финансирует образовательный процесс, выпускник должен три года отработать на предприятии. Но, на мой взгляд, такое решение ситуацию особенно не улучшит, так как через три года молодой специалист уйдет с предприятия. По сути, лучше бы он тогда вовсе не приходил — дешевле бы обошлось.

Я все-таки сторонник действий именно со стороны руководи-

лей предприятий. Мы не сможем воссоздать феодальную систему некоего трудового оброка, если человеку на предприятии работать неинтересно, невыгодно и бесперспективно с точки зрения карьерного роста. Закрепление кадров — в первую очередь дело рук руководителей самих предприятий. Приведу пример из своего опыта еще в бытность генеральным директором. Мы открыли программу «Квартира — результат моего труда» для

молодых людей в возрасте до 30 лет. Сразу оговорюсь: такие программы требуют усилий и большого желания для реализации, потому что проблемы начинаются с неприятия со стороны ветеранов, которые считают молодежь недостойной таких преференций, и заканчиваются тем, что приходится выбирать среди молодежи наиболее достойных участников программы. Программа заключалась в том, что в трехлетний период строительства дома мы мониторили каждого участника по показателям качества и результативности его труда, инициативности, трудолюбия, усердия, активности и т.д. И когда приходило время раздавать ключи, эти квартиры доста-

вались именно тем, кто, на взгляд руководителей предприятия, соответствовал нашим требованиям. У нас в стране нет механизма, по которому мы могли бы передать эти квартиры бесплатно, поэтому 50% стоимости, которую завод потратил на квартиру, молодые специалисты должны были заплатить в течение пяти лет. И только через пять лет квартира становилась собственностью этого человека.

Тогда у нас на заводе многие боялись, что молодые специалисты получают «зеленку» — и тут же напишут заявление об уходе. Но я был уверен, что, два-три года будучи в проекте, доказывая свою значимость для завода, а потом отработав пять лет, уйдет только тот, кто изначально был включен в этот проект по ошибке руководства. В результате, получив эти квартиры, сбежали только пятеро — 5% против 20%, к чему я был готов в качестве издержки при запуске проекта. Мотивированный человек работает хорошо, и не надо ему сто сторожей и погонял.

Кроме того, я бы рекомендовал включать большие штрафные санкции за решение покинуть завод, потративший на обучение такого беглеца свои средства.

Как бороться за миграцию молодых специалистов в регионы — например, на Урал, в Сибирь? Может быть, имеет смысл направлять в такие регионы призванников по альтернативной службе для работы на предприятиях ОПК?

В Сибири все промышленные центры имеют очень много серьезных высших технических учебных заведений. На Урале это вузы в Курганской, Свердловской, Челябинской областях. Поэтому не стоит тратить время на иллюзию об альтернативной службе на предприятиях ОПК в этих регионах. Поэтому я повторюсь: правильно проведите в армию и правильно из армии встречайте! А если вы еще пару

раз съездите к месту прохождения вашим сотрудником службы, то это вообще будет замечательно, потому что сегодня мир настолько жесток и прагматичен, люди настолько невнимательны друг к другу, что любое доброе слово, элементарное внимание очень глубоко трогает их. У молодежи свой мир, своя идеология. Им же надо не только работать, но и семьи создавать, детей рожать. А мы элементарно не можем помочь с устройством детей сотрудников в детские сады. Много всяких историй, но если не обращать внимания на молодежь, то мы просто-напросто потеряем наше будущее.

Вы, наверное, слышали о нашем проекте «Технодоктрина»: создан союз молодых инженеров России, которые за год должны сформировать все свои организационные начала. Очень надеемся, что мы сможем под эти знамена объединить молодежь.

У молодежи сейчас притязания на зарплату очень высокие в отличие от пожилого поколения, которое фактически за еду работает. Соблазн любого генерального директора — не повышая заработной платы старикам, суметь привлечь молодежь. Получается в некоторой степени несправедливо...

В этом случае есть чисто практические советы и решения. В первую очередь, для каждой возрастной категории работников предприятия нужно подготовить свою политику. Если вы начнете за счет одной возрастной группы обкрадывать другую группу, то нарветесь на внутренний конфликт. Здесь должно пускаться в ход искусство управления и правильной расстановки акцентов. Во-вторых, нельзя экономить на том, что специалист, который работает 30 лет в силу привычки, страха, привязанности, тяжелее решается на уход с предприятия. Неразумный руководитель этим пользуется, выжимает из этих сотрудников последние соки, особого внима-

ния при этом им не уделяя. И люди теряют мотивацию, падает качество и интенсивность труда.

Для ветеранов нужно делать свои программы мотивации: например, гарантии поддержки после выхода на пенсию, ведь прожить на государственное обеспечение очень сложно и здоровому человеку, а в пенсионном возрасте, как правило, начинаются болезни, которые требуют дорогих лекарств, лечения, операций. Здесь без поддержки предприятия не

и сможет зарабатывать достойные деньги, поэтому для молодежи приходится придумывать различные стимулирующие проекты. Опять вспомню свой опыт управления предприятием. Я заставлял выпускников вузов писать различные рефераты типа «Что бы ты сделал, изменил на своем рабочем месте по трудоемкости, по организации работы, по конструкции изделия». Эти рефераты я заставил проверять старших сотрудников — они зверели, но читали. И благо-

Подобрать правильную кадровую политику совсем не просто.

обойтись. Когда вы демонстрируете внимание к людям старшего поколения, это действует очень хорошо. Важно понимать, что сотрудники 50–60 лет — это еще очень крепкие люди, очень высококачественная и интенсивная их работа, и они еще сто раз дадут прикурить молодому работнику, которому море кажется по колено. Ведь в силу пока еще низкой квалификации молодежь сильно упрощает решения, не понимает ответственности инженера за выполнение работы в соответствии с требованиями заказчика, Министерства обороны и предстоящими испытаниями. Поэтому мотивация должна быть не только в виде будущей поддержки, но и в виде поощрения за выработку, выполнение и перевыполнение планового задания. Но между поколениями не должно быть антагонизма. Молодой человек не может ждать, пока он вырастет до серьезного босса

даря этим рефератам мы увидели тех, кого был смысл двигать дальше. И потом я просто доплачивал им за эти рефераты. В общем, у каждого человека своя история, у каждого — свой психотип, поэтому подобрать хорошего начальника кадровой службы, подобрать правильную кадровую политику совсем не просто. Людей, которые умеют это делать, очень мало, и их даже за большие деньги не найдешь.

Какой принцип сейчас имеет особое значение для руководителя предприятия ОПК?

Ничего не просить. Никого и ничего не бояться. И помнить слова Высоцкого: «Настоящих буйных мало, вот и нету вожаков». Мужчины обязаны быть бойцами. Женщины, как правило, тоже бойцы, но они должны брать хитростью и женской лаской. И главное — здоровье! ■

ПЭС 14164/30.12.2014

