

ББК Ч 44.875 п
УДК 621:658.3

Е. И. Чучкалова, А. Г. Мокроносов
**КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

***Ключевые слова:** кадровое обеспечение; реструктуризация; обучение персонала; интегрированные образовательные комплексы; внутрифирменное обучение; рабочие и корпоративные университеты.*

***Резюме:** в статье рассматриваются кадровые проблемы машиностроительных предприятий и пути их решения.*

Подавляющее большинство машиностроительных предприятий с целью адаптации к современным условиям хозяйствования, обеспечения и сохранения собственной конкурентоспособности осуществляют реструктуризацию. Под реструктуризацией понимается изменение как самих элементов производственной системы, так и характера существенных, необходимых взаимосвязей между ними. Основная цель реструктуризации – адекватный ответ на вызовы постиндустриальной экономики, решающую роль в которой играют инновационные факторы. Реструктуризация машиностроительных предприятий сводилась в основном к приведению организационных структур, мощности, имущества и численности персонала в соответствие с объемами производства продукции, на которую имелся платежеспособный спрос; в гораздо меньшей степени решались вопросы технологического обновления производства, его инновационной направленности. В результате в настоящее время одной из наиболее острых проблем реструктуризации является обновление морально и физически устаревшего станочного парка: его износ составляет до 80%, средний возраст превышает 20 лет. Не менее важное значение имеет тесно связанная с необходимостью технического перевооружения кадровая проблема.

Усугубление кадровой проблемы объективно обусловлено рядом обстоятельств. Катастрофическое падение объемов производства привело к массовым увольнениям работников. Низкий уровень и задержки выплат заработной платы вынудили уйти с предприятий высококвалифицированных рабочих. Падение престижа рабочих профессий, а также желание «легких» денег (охранник в коммерческой фирме зачастую получает на порядок больше, чем может предложить машиностроительное предприятие) отталкивают молодежь от работы на заводе.

Можно выделить три ключевых аспекта кадровой проблемы в отрасли:

- 1) дефицит квалифицированных работников;
- 2) старение персонала предприятия;
- 3) недостаточная профессиональная подготовка имеющихся кадров для осуществления эффективной реструктуризации производства.

Говоря о дефиците квалифицированных работников в отрасли, следует отметить следующие объективные и противоречивые условия сложившейся ситуации. С одной стороны, наблюдается тенденция к интенсификации производства, повышению производительности труда, ужесточению требований к качеству персонала, что приводит к необходимости сокращения численности работников. В частности только за 2002–2004 гг. на ряде промышленных

предприятий города прошли массовые увольнения работников, например: ОАО «Уралмаш» сократил численность на 7,5 тыс. чел., ОАО «Турбомоторный завод» – на 0,5 тыс. чел. С другой стороны, по оценке Министерства экономики и труда Свердловской области, потребность в дополнительном привлечении кадров в машиностроении в 2005 г. составляла 6,2 тыс. чел., из них 70 % – потребность в работниках с начальным профессиональным образованием, только 8 % – с высшим профессиональным образованием.

Современный станок лишь на 30 % состоит из металла и механики, остальные 70 % – электроника, «интеллект». Очевидная необходимость обновления устаревшего парка машин и оборудования на машиностроительных предприятиях, технического перевооружения и модернизации производства требуют привлечения молодых квалифицированных рабочих, обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками для работы на прогрессивном, высокотехнологичном оборудовании.

Однако решение проблемы подготовки квалифицированных кадров осложнено целым рядом обстоятельств. Во-первых, разбалансированность рынка труда и рынка образовательных услуг не позволяет учитывать и своевременно обеспечивать реальную потребность предприятий: более 70 % предоставляемых вакансий в настоящее время – это вакансии по рабочим профессиям. В то же время количество обучающихся в учреждениях НПО составляет около 21 % от общего количества обучающихся в системе профессионального образования. Недоучет изменений конъюнктуры рынка приводит к тому, что почти треть выпускников средних и высших учебных заведений не работают по специальности, не находят работу сразу после окончания учебного заведения около 20 % выпускников учреждений начального профессионального образования.

Во-вторых, только 50–60 % закончивших учреждения начального профессионального образования приходят на заводы. Причины очевидны: падение престижа рабочих профессий, сравнительно невысокие заработки при высокой напряженности работы, необходимость соблюдения строгой дисциплины труда, низкий социально-профессиональный статус и т.д.

В-третьих, большинство учреждений начального профессионального образования не в состоянии обеспечить предприятия квалифицированными кадрами из-за катастрофического обветшания материальной базы своих мастерских. В результате рыночных преобразований прервались традиционные связи машиностроительных заводов с учреждениями системы НПО, на которых в свое время осуществлялась целенаправленная подготовка рабочих, в том числе с использованием оборудования самих предприятий. Без привлечения финансового и производственного потенциала реального сектора экономики учреждения начального профессионального образования не могут осуществить переоборудование мастерских прогрессивным оборудованием и готовить рабочих востребованного уровня. Недостатки системы начального профессионального образования, отмеченные в начале 1990-х г. специалистами, актуальны и сегодня:

- не соответствующие потребностям предприятий профессиональные знания, умения и навыки;
- низкий уровень развития профессиональной самостоятельности, неумение приспосабливаться к изменяющимся требованиям производства;
- низкая социальная мобильность.

Решение проблемы старения кадров промышленных предприятий осложняется неблагоприятной демографической ситуацией в стране. За последние 10 лет естественная убыль населения области составила 272,1 тыс. чел., или 5,7 % от общей численности населения. По оценкам специалистов, в ситуации изменения возрастного состава населения (сокращение числа детей и подростков, снижение доли трудоспособного) доля работников предпенсионного и пенсионного возраста на ведущих предприятиях города в 2009 г. увеличится почти на 30 % по сравнению с 2003 г.

В настоящее время средний возраст персонала на машиностроительных предприятиях города превышает 43 года, то есть находится на критической возрастной границе. Приближение среднего возраста к критическому уровню затрудняет преемственность при передаче опыта и профессиональных знаний, не обеспечивает физическую активность в направлениях работы, связанных с возрастными возможностями людей.

В последнее время произошло омоложение руководящего состава и специалистов за счет привлечения молодых квалифицированных работников в такие структуры предприятий, как маркетинговые отделы, отделы снабжения и продаж, финансово-экономические и юридические службы. Приток же молодых руководителей и специалистов в производственные подразделения недостаточен: средний возраст руководителей всех уровней на производстве превышает 48 лет, соответственно, возраст руководителей высшего звена больше 50 лет. Таким образом, свое высшее образование (как правило, техническое) они получили как минимум 20 лет назад. Следовательно, моральное старение технических знаний руководителей сопровождается, как правило, несоответствием требованиям современного бизнес-образования.

При этом за последние пять лет повысили квалификацию по своему профилю работы всего 8 % руководителей и специалистов, причем наибольшая активность в области повышения профессионального уровня наблюдается у руководителей среднего и младшего звена; из руководителей высшего звена квалификацию повысили 5 % работников, из числа ведущих специалистов – 3,5 %. По оценкам специалистов ведущих машиностроительных предприятий г. Екатеринбурга, квалификация и подготовка около 30% рабочих и специалистов недостаточна для соответствия требованиям, предъявляемым к их рабочим местам.

Обозначенные кадровые проблемы особенно остро стоят перед инструментальными производствами машиностроительных предприятий, выделяемыми в процессе реструктуризации в самостоятельные предприятия либо бизнес-единицы. Несмотря на инфраструктурный характер деятельности, инструментальные производства являются своеобразной «сердцевиной» машиностроения, поскольку обеспечивают специальным, эксклюзивным инструментом и оснасткой основные производственные процессы и оказывают непосредственное влияние на эффективность производства продукции.

В основе обострения кадровых проблем инструментального производства несколько характерных причин. Во-первых, сказывается вспомогательный статус инструментального хозяйства: традиционно в первую очередь квалифицированными кадрами обеспечивается основное производство. Во-вторых, средняя заработная плата рабочего инструментального произ-

водства была на 20–30 % ниже, чем рабочего основного производства. В-третьих, рабочий-инструментальщик имеет более высокую квалификацию, чем рабочий основного производства того же разряда, в связи с чем его труд более напряжен и, соответственно, менее привлекателен. Возрастной состав работников инструментального производства значительно проигрывает средним по предприятию данным. Специалисты считают, чтобы подготовить квалифицированного рабочего-инструментальщика, требуется не менее пяти лет. Поскольку доля пенсионеров в общей численности персонала подразделения в полтора раза превышает удельный вес молодых работников (до 30 лет), передавать опыт им просто некому. При этом, учитывая специфику инструментального производства по изготовлению специального инструмента и оснастки, с уходом старшего поколения будут безвозвратно утрачены уникальные знания и умения.

Для организации современного конкурентоспособного машиностроения необходима реализация комплекса мер по созданию и развитию отечественного производства средств измерения и инструмента для высокоскоростной и качественной обработки металлов и неметаллических материалов, инструмента с использованием новых инструментальных материалов. В первую очередь необходимы высококвалифицированные кадры, способные разрабатывать, внедрять и использовать прогрессивные технологии в инструментальном производстве.

По мнению ученых, Россия отстает от развитых стран в области технологии примерно на 45–50 лет. За годы реформ резко усилилось технологическое отставание России от развитых стран. В США, Японии, Германии, Швеции, других странах ЕЭС экономика сегодня прочно опирается на электронику, вычислительную технику, программное обеспечение, телекоммуникации, роботостроение, информационные услуги. Большинство же наукоемких отраслей России, по результатам анализа, проведенного Счетной палатой РФ, находится в начале компьютерной революции.

Современная промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается и делает невозможным, безрезультатным использование в процессе трудовой деятельности только тех знаний, которые были приобретены в свое время в специальном или высшем учебном заведении.

Сложившаяся ситуация (с одной стороны, специалисты и руководители, получившие образование 20–30 лет назад, еще в доперестроечное время, и практически не озабоченные профессиональным и должностным развитием, с другой – полувековое технологическое отставание от развитых стран) является существенным тормозом на пути к эффективной реструктуризации машиностроительных предприятий, обеспечению необходимых конкурентных преимуществ. Решение данной многоаспектной проблемы требует системного, многоуровневого подхода.

На государственном уровне должна быть четко обозначена стратегия развития страны, направленная на научно-техническое, инновационное, технологическое перевооружение. Только на основании инновационно ориентированной промышленной политики возможно инициировать спрос на высококвалифицированные кадры в наукоемких отраслях, поднять уровень качества кадрового потенциала, повысить привлекательность промышленного производства для специалистов нового формата, способных работать

на прогрессивном оборудовании при реализации плана технического перевооружения машиностроительных предприятий.

Однако для реализации поставленных задач необходима согласованность действий отраслевых министерств, муниципальных образований, предприятий. Особое внимание следует обратить на формирование образовательного заказа на основании мониторинга кадровой потребности в специалистах и рабочих. Еще одно важное направление работы – создание системы мероприятий по развитию имиджа и поднятию престижа рабочих профессий.

Во-вторых, образовательные учреждения должны нацеливаться не только на обучение, но и на реализацию программ инновационного развития будущих трудовых ресурсов, эффективно использовать современные образовательные технологии, ориентироваться на конкретные настоящие и прогнозные потребности промышленности, расширять спектр совместных с предприятиями исследовательских работ. Необходимо отметить важность внедрения новых технологий и принципов организации учебных процессов, обеспечивающих эффективную реализацию новых моделей и содержания непрерывного профессионального образования, механизмов взаимодействия учреждений профессионального образования и работодателей. Представляются весьма перспективными намечаемые нетрадиционные модели интегрированных образовательных комплексов. Например, вызывает научный и практический интерес деятельность Уральского горнозаводского училища им. Демидовых, разрабатывающего проект реализации следующих ступеней образовательных программ: начальное общее, основное общее, среднее общее образование, начальное профессиональное образование, среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование (бакалавр).

В-третьих, самим машиностроительным предприятиям решение кадровых проблем необходимо начать с организации четкой и действенной системы внутрифирменного обучения.

Под внутрифирменным обучением следует понимать систему планомерного, непрерывного обучения всех категорий персонала, направленного на повышение квалификации, переподготовку, профессиональное развитие работников сообразно целям предприятий.

В качестве основных целей системы внутрифирменного обучения возможно выделить:

- внедрение современной системы управления и развитие управленческого потенциала;
- управление знаниями и развитие современных деловых навыков на всех уровнях организации;
- формирование единых корпоративных целей и ценностей, развитие корпоративной культуры;
- обеспечение устойчивой конкурентоспособности.

Внутрифирменное обучение позволяет учесть стратегические цели и текущие планы предприятия по развитию бизнеса и обеспечению его конкурентоспособности. Оно полностью адаптировано к внутренней среде компании, ее интересам, позволяет развить знания, умения, навыки персонала в том направлении, в котором это необходимо для предприятия, мобилизует и преумножает интеллектуальный потенциал компании.

Необходимо отметить следующие преимущества системы внутрифирменного обучения:

- 1) процесс обучения неразрывно связан с реалиями предприятия, иллюстрируется примерами из его сферы деятельности, учитывает специфику;
- 2) возможность реализации принципа системности обучения как с позиции получаемых знаний, так и периодичности;
- 3) наличие единого учебного плана для всех форм обучения, разработанного в соответствии с целями и задачами предприятия;
- 4) обучение способствует развитию внутрифирменных коммуникаций, укреплению взаимопонимания между подразделениями и корпоративности.

Внутрифирменное обучение может осуществляться как силами самого предприятия (специалистами традиционных для машиностроительных предприятий центров технического обучения, руководителями и ведущими специалистами компании), так и внешними организациями на принципах аутсорсинга: консалтинговыми фирмами, оказывающими консультационные и образовательные услуги, образовательными организациями дополнительного профессионального образования, образовательными учреждениями высшего профессионального образования и послевузовского профессионального образования. При этом организация обучения возможна в самых разных формах, в том числе в качестве рабочих и корпоративных университетов.

Практика функционирования рабочих университетов доказывает их эффективность. Например, такая форма обучения рабочих реализуется на РУП «Минский тракторный завод»: практические навыки рабочий получает непосредственно на рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения; теоретические занятия ведут специалисты отделов главного технолога, механика, сварщика, конструктора и других подразделений завода. Преимущества такой учебы в том, что она ведется на современном оборудовании и в условиях, когда все подчинено технологической дисциплине и плану производства.

Деятельность корпоративных университетов направлена на подготовку специалистов с высшим профессиональным образованием, активизацию инновационной деятельности управленческого персонала. Успешно функционируют корпоративные университеты, организованные на предприятиях нефтегазового комплекса, черной металлургии («Северсталь»), появляются такие формы внутрифирменного обучения и в машиностроении.

Перед корпоративным университетом стоят следующие задачи:

- привлечение на предприятие новых научных знаний;
- выявление проблем и новых идей развития предприятия;
- повышение эффективности использования материальной базы образовательного процесса и средств предприятия, выделяемых на профессиональное обучение персонала;
- развитие системы НИОКР в сотрудничестве предприятия с научно-исследовательскими и образовательными учреждениями (организациями).

Решение поставленных задач возможно только при тесном взаимовыгодном сотрудничестве предприятий, научных и образовательных учреждений. Предприятия располагают необходимой учебной и материальной базой для организации всех видов практик студентов, включая диплом-

ное проектирование, образовательные учреждения обладают достаточным методическим обеспечением и кадровым потенциалом для организации процессов повышения квалификации, переподготовки руководителей и специалистов, получения ими второго высшего образования. В частности, организованный в 2005 г. корпоративный университет на ФГУП «ПО Уралвагонзавод» традиционно взаимодействует с ведущими вузами города, в том числе УГТУ, Уральским горным университетом, и успешно реализует целый комплекс программ внутрифирменного обучения.

Представляется целесообразным реализовать в Свердловской области систему мер по дальнейшему развитию интегрированных образовательных учреждений, реализующих образовательные программы различных уровней образования, и университетских комплексов, а также по совершенствованию механизмов взаимодействия кластеров учреждений профессионального образования и работодателей.

Определенные шаги в этом направлении уже осуществляются. Правительством Свердловской области запланировано на 2005–2007 гг. формирование территориально-отраслевых образовательных комплексов с целью объединения усилий и ресурсов образовательных учреждений различных уровней на территориях управленческих округов, муниципальных образований по воспроизводству необходимых квалифицированных кадров, а также обеспечения непрерывности и преемственности профессионального образования, формирования общественного мнения по изменению ценностных установок относительно отдельных профессий и специальностей. Развивается практика сотрудничества образовательных учреждений, государственных структур и ассоциативных образований. В частности, заключено соглашение о сотрудничестве между Российским профессионально-педагогическим университетом, Уральским отделением Российской академии образования и Министерством промышленности, энергетики и науки Свердловской области с целью обеспечения развития кадрового потенциала промышленности Свердловской области как необходимого условия повышения эффективности производства и производительности труда. Это соглашение предполагает разработку системы мониторинга и анализа потребностей отраслей и промышленных предприятий в трудовых ресурсах и возможности образовательных учреждений по восполнению потребностей; подготовку нормативно-правового обеспечения взаимодействия субъектов сферы производства и образования области; подготовку и переподготовку преподавательского состава учебных центров, обучение персонала предприятий по современным методикам; подготовку и переподготовку специалистов кадровых служб предприятий и специалистов по управлению персоналом; научно-исследовательское и образовательное обеспечение по социально-экономическим направлениям.

Несомненно, стратегия кадровой политики вытекает из общей стратегии промышленной политики реструктурируемого предприятия. Осознание кадровых проблем, определение путей их решения в тесной взаимосвязи всех заинтересованных сторон позволит машиностроительным предприятиям успешно реализовать планы реструктуризации, содействует экономическому развитию региона.

Литература

1. Гительман Л., Исаев А. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания. // Управление компанией – 2005. – № 7. – С. 13–19.
2. Заяц Ф. Приглашает «рабочий университет» // Экономическая газета. – 2005. – 20 сентября.
3. Романцев Г. М. Теоретические основы высшего рабочего образования. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1997. – 333 с.
4. Российский статистический ежегодник. 2005: Стат. сб. – М.: Росстат, 2005. – 725 с.
5. Татаркин А. И., Суховой А. Ф., Волынкина М. В. Инновационные процессы в Уральском федеральном округе: угрозы, возможности и перспективы развития // Инновации. – 2005. – № 8 (65). – С. 33–37.