

## Проблемы кадрового обеспечения предприятий ОПК. Особенности обучения руководящего состава



**Дёрова А.И.** – директор Центра подготовки и развития персонала АНО «Военный Регистр»

Центр подготовки и развития персонала функционирует с 2012 года. За эти годы в нем подготовлено более 2000 специалистов предприятий ОПК, поэтому, мы не понаслышке знаем о проблемах кадрового обеспечения этого сектора промышленности.

Понятно, что любое предприятие нуждается в квалифицированном кадровом обеспечении. Плохо подготовленный работник не сможет обеспечить надлежащее качество продукции, неквалифицированный специалист службы качества не сумеет организовать эффективное функционирование СМК, а неграмотный руководитель не организует производственный процесс и слаженную работу предприятия. Но на практике мы регулярно сталкиваемся с отсутствием компетентных специалистов, особенно в области стандартизации, метрологии, менеджмента качества и проведения испытаний.

У молодых кадров, только что окончивших вузы, очень часто слабая теоретическая подготовка и обычно они не имеют практического опыта. Более 70% работодателей признались, что у молодых специалистов отсутствуют практические и коммуникативные навыки, понимание конкретного производства. Текущий комплекс государственных мер, направленных на подготовку кадров для ОПК, не в полной мере отвечает потребностям развития высокотехнологичных отраслей оборонной промышленности. Имеется существенное расхождение между содержанием образовательных программ и набором компетенций, необходимых выпускнику на рабочем месте. Мы проводили анализ федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по различным направлениям и все они требуют доработки, а для этого, вузы, прежде всего, должны поддерживать постоянную связь с работодателями для своевременной корректировки и ак-

туализации программ обучения.

С целью совершенствования подготовки кадров для предприятий ОПК разработана ведомственная целевая программа «Развитие интегрированной системы обеспечения высококвалифицированными кадрами организаций ОПК РФ в 2016–2020 годах», направленная на развитие системы подготовки инженерно-технических кадров. К сожалению, она не затрагивает специалистов служб качества, стандартизации, ОТК и метрологии.

Это то, что касается выпускников вузов.

На самих предприятиях существуют проблемы организации труда, связанные с недостатком компетенций у персонала. Это уязвимое место, т.к. менеджмент часто забывает о важности организации труда. Сегодня высшие школы не готовят специалистов по материально-техническому снабжению. Проведенный анализ показал, что этим направлением в 40% случаев занимаются переученные экономисты, юристы и инженеры-технологи. Почти 60% сотрудников ОМТС – это учителя, врачи, музыканты, люди без профильного образования в этой области. Причем 99% этих сотрудников приобрели эту специальность на рабочем месте. Материалы и комплектующие составляют 30% себестоимости продукции, а этим процентным соотношением управляют люди, не имеющие специального высшего образования.

Есть проблемы и с наличием специалистов по организации самого производства. Идет замена профессиональных директоров на управляющих, которые не знают внутреннего механизма работы производства.

Практически на всех предприятиях мы сталкиваемся с проблемами кадров в службах стандартизации, нормоконтроля, метрологии и ОТК. Первая проблема заключается в том, что на многих предприятиях сокращают целые отделы стандартизации, а их функции передают службе качества, забывая о том, что стандартизация и управление качеством, это не одно и то же.

Вторая проблема заключается в том, что на тех предприятиях, на которых еще сохранились такие службы – нет преемственности, отсутствует налаженная работа по передаче знаний молодым специалистам. Им не хватает опыта, их сейчас практически не готовят в вузах, и обучаться приходится уже на рабочем месте. А имеющиеся на предприятиях кадры, обладающие практическим опытом и ценным багажом знаний, не горят желанием передавать его молодому поколению.

Проблема закрепления кадров на предприятиях сейчас стоит особенно остро. Причем это связано не только с уровнем оплаты труда, но и с возможностями профессионального развития. В сегодняшних условиях быстрой те-

кучести кадров, 50% молодых специалистов уходят с должности в первые два года, причем уходят не только с предприятия, но и из специальности, которой обучались.

Сегодня пристальное внимание стало уделяться компетентности руководящего состава.

Девяностые годы нарушили порядок преемственности поколений, поэтому предприятия вынуждены закрывать кадровый голод. Сегодня у нас в кадровом составе есть люди старшего возраста, есть очень много молодых кадров, а вот средний возраст – большой дефицит. По статистике, средний возраст руководителя – 56 лет, 31% руководящего состава – люди старше 60-ти. Необходимость закрывать кадровые потребности вынуждает назначать на очень важные позиции людей без профильного образования. Сегодня подобное еще можно терпеть, но стратегически это пропасть, потому что нельзя быть профессионалом в той сфере, которой ты занимаешься, если ты не получил профильного образования. Есть очень талантливые люди, им хватает таланта, харизмы, умения правильно подобранной командой компенсировать отсутствие профессиональных глубоких знаний высшей школы, но на этом нельзя строить стратегию на десятилетие вперед.

Особенно возрастает роль обучения руководителей в условиях современного стремительного технологического процесса и организационных изменений, когда старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто вредят делу.

Мы видим решение проблемы в повышении квалификации и переподготовке руководящего состава. Это предусмотрено и государственной программой «Развитие образования», утвержденной постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 г. № 1642, одной из целей которой является повышение уровня занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку.

В последнее время очень много говорят о необходимости переподготовки руководящего состава:

- Военно-промышленной комиссией неоднократно поднимался вопрос о несоответствии уровня и профиля образования кадров фактически занимаемым должностям.
- Поручениями Д.О. Рогозина № РД-П7-3706 и РД-П7-7574 предусмотрено введение в организациях оборонной промышленности штатной должности заместителя генерального директора по качеству.
- Приказом Минпромторга от 20 июня 2017 г. № 1907 «Об утверждении

рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности» предусмотрено обучение высшего руководства предприятия по курсу «Требования к системе менеджмента бережливого производства» на основе ГОСТ Р 56404–2015.

В связи с этой тенденцией, хочу остановиться на проблеме обучения руководителей, к которым есть претензии в части компетентности. До 98% заместителей генерального директора по качеству, не имеют специального образования в этой сфере. Нам приходится встречаться с руководителями, которые говорят: «Я учусь в процессе работы и обучаюсь всему на собственном опыте». Правы ли они? Можно ли вообразить себе ситуацию, когда заботливый папа покупает своему ребенку пианино и говорит: «Вот тебе пианино. Теперь сам учись на нем играть». Можно представить, чем это закончится. Ребенок, не понимая, что и как надо делать, быстро утратит желание и мотивацию и бросит это занятие. Отец будет огорчен, станет сожалеть о потерянном времени и выброшенных на ветер деньгах. А ведь этой проблемы можно было избежать. Всех профессиональных музыкантов обучали специалисты. И если бы этот папа обратился к ним, то в его доме обязательно зазвучала бы красивая музыка. То же самое происходит и на предприятиях, когда обязанности представителя руководства по качеству возлагаются на главного инженера, начальника ОТК или отдела стандартизации. К тому же, эти должности зачастую им просто навязываются руководством в довесок к уже имеющейся. Для них учиться самостоятельно методом проб и ошибок может быть чревато не только потерянным временем, но и неправильно построенной, а потому бесполезной СМК.

Система добровольной сертификации «Военный Регистр» вносит посильный вклад в процессы обучения и повышения квалификации. В нашей системе зарегистрированы 5 учебных центров, имеющих лицензии на осуществление образовательной деятельности и ориентированных на повышение квалификации специалистов предприятий оборонно-промышленного комплекса. Мы стараемся, чтобы повышение квалификации было максимально доступным для предприятий. В программах обучения делается упор на новые документы, последние веяния в данной области и практическую отработку материала. При разработке программ дополнительного профессионального образования мы учитываем особенности обучения каждой категории слушателей. Программы рассчитаны в том числе и на руководителей предприятий, к которым в последнее время устанавливаются требования в части наличия профильного образования.

Важной проблемой, с которой приходится сталкиваться при обучении руководителей, является то, что из-за высокой загруженности, им сложно найти время для обучения. Целью обучения для них является получение максимального количества знаний в минимальные сроки. Именно поэтому самым востребованным форматом занятий для них являются краткосрочные курсы, насыщенные необходимой информацией.

При разработке программ повышения квалификации руководителей мы минимизируем использование лекционной формы подачи материала. При обучении таких групп используются методы активного обучения, а именно, анализ практических ситуаций, мастер-классы в режиме круглого стола, консалт-семинары. С целью применения полученных знаний в каждодневной работе, проводятся деловые игры, где руководители выполняют задания, составленные на основе реального опыта организаций.

Если у предприятий возникнет потребность провести переподготовку специалистов, не имеющих профильного образования, мы готовы помочь им в этом. Сейчас мы разрабатываем программу переподготовки руководящего состава продолжительностью 250 часов, по окончании которой слушатели смогут получить диплом о профессиональной переподготовке. Работая в рамках лицензии, но понимая трудности освоения программ такой продолжительности, мы осуществляем зачет учебных предметов, курсов и дисциплин, освоенных в процессе предшествующего обучения как по основным, так и по дополнительным профессиональным образовательным программам. Также мы готовы предложить очно-заочную форму обучения, что позволит пройти переподготовку с минимальным отрывом от производства.

Делая вывод из вышесказанного, мы видим решение проблемы кадрового обеспечения предприятий ОПК в следующем:

1. Повышении эффективности обучения в вузах путем корректировки существующих федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования;
2. Сближении вузов с производством с целью установления обратной связи и своевременной корректировки программ обучения;
3. Формировании кадрового резерва, повышении престижа профессий;
4. Пересмотре системы оплаты труда работникам служб качества, стандартизации, метрологии и ОТК
5. Организации системы качественного непрерывного образования путем дополнительного профессионального образования на базе лицензированных центров обучения.