

УДК 658.3

Дюндик Е.П.*ЦНИИ судостроительной промышленности «Центр» (г. Москва)***ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ
В ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ**

Аннотация. В статье раскрываются основные направления развития человеческого капитала оборонно-промышленного комплекса России в современных условиях. Для исправления сложившихся проблем необходимо изменить систему подготовки работников оборонной промышленности, в том числе научно-педагогических кадров и специалистов. Для этого необходимо сформировать нормативную базу, определяющую подготовку дополнительного профессионального образования кадров для предприятий комплекса; выработать методические рекомендации для комплексной оценки состояния кадрового потенциала по отраслям комплекса; обеспечить устойчивую связь образовательных учреждений с работодателем и сформировать систему корпоративной подготовки кадров.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, оценка работника, отбор персонала, кадровый потенциал, профессиональная подготовка.

Ye. Dyundik*Federal State Unitary Enterprise «Central Research Institute of Shipbuilding Industry “Center”,
the city of Moscow***THE PROBLEM OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
IN RUSSIAN DEFENSE INDUSTRY**

Abstract. The article considers the main ways of human resource development in Russian defense industry under modern conditions. To remedy the current situation it is necessary to change the system of training in the defense industry, including research and teaching staff. To achieve this one should create a regulatory framework that defines the training of personnel for additional professional education; develop methodological guidelines for integrated assessment of human resource capacity in particular defense, to ensure a stable relationship between the employer and educational institutions and to form a system of personnel's corporate training.

Key words: defense industry complex, employee assessment, human resource selection, human resource capacity, professional training.

Потребность в обеспечении национальной обороноспособности (в свете кризисных и посткризисных проблем экономики России) предопределяет необходимость совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России. При этом должно обеспечиваться эффективное функционирование ОПК как высокотехно-

логичного многопрофильного сектора экономики страны, способного удовлетворить потребности Вооруженных Сил и других войск в современном вооружении и обеспечить стратегическое присутствие Российской Федерации на мировых рынках высокотехнологичных продукции и услуг. В связи с особой значимостью результатов деятельности ОПК, масштабы, основные направления и характер этой деятельности не могут определяться только рыночными механизмами. Поддержание необходимого уровня военно-экономического потенциала страны требует целенаправленного системного и квалифицированного государственного регулирования.

В условиях российской действительности важнейшей задачей на пути возрождения ОПК является сохранение на предприятиях и в организациях отрасли основной части научно-технических кадров из насчитываемых на сегодняшний день более 2 млн. специалистов, при этом необходимо исходить из того, что кадровая политика и человеческий капитал должна быть ориентирована на устойчивое развитие и привлечение в центральные и *региональные структуры оборонного комплекса людей профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими созидательными устремлениями и мотивами*. Кадровая политика носит комплексный характер и включает ряд направлений [4, с. 15]:

– определение новых рабочих мест с учетом стратегии развития предприятия, внедрения новых технологий и притока инвестиций;

– подготовку программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих

задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников;

– формирование мотивирующих механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;

– создание современных систем подбора персонала;

– проведение маркетинговых исследований рынка труда, разработки собственных программ занятости и социальных программ;

– действия, направленные на улучшение отношений организации со своими сотрудниками (участие их в управлении организацией, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов и проблем сотрудников предприятия).

В современных условиях определяющим фактором развития организаций становится человеческий капитал, социальная компетентность и научные знания. Традиционная система управления меняется на качественно иные методы, основанные на использовании информации и знаний. С учетом непрерывного обновления знаний и информации, существует постоянная необходимость поддержания качественных параметров кадрового потенциала, что достигается за счет профессионального развития работников. Такая возможность должна проектироваться на этапе привлечения рабочей силы и приема на работу [3, с. 48].

Кадровый потенциал – это потенциал конкурентоспособности предприятия, который предопределяет способность организации при прочих равных условиях выполнять поставленные перед ней задачи. Кадровый потенциал не сводится к профессионально-личностным характеристикам

отдельных работников и не может быть определен как их арифметическая сумма. Для предприятия профессионально-квалификационные и личностные качества отдельного работника представляют ценность лишь в той мере, в какой могут быть использованы в составе «совокупного работника» для выполнения задач, поставленных перед этим предприятием. Состав кадров предприятия характеризуется не только количеством работников каждой специальности и уровнем их квалификации, но и степенью соответствия занятых работников требуемой или проектируемой профессионально-квалификационной структуре персонала. Потребности предприятий ОПК в развитии кадрового потенциала обусловлены [2, с. 50]:

- динамикой внешней среды (государство, потребители, конкуренты, поставщики);

- развитием техники и технологий, следствием чего является выпуск новой продукции, появление новых услуг и более совершенных методов производства;

- изменением стратегии развития предприятия;

- созданием новой организационной структуры;

- освоением новых видов деятельности.

Во времена существования государственного распределения специалистов оборонные предприятия формировали заказ на выпускников учебных заведений соответствующих специальностей, что позволяло им на преимущественной основе постоянно пополнять штатный состав соответствующими специалистами. Переход на рыночные пути хозяйствования

поставил оборонные предприятия в равные со всеми иными организациями условия по привлечению рабочей силы. Предприятия ОПК в наибольшей степени на себе ощутили влияние изменений государственной кадровой политики. Это существенным образом отразилось на возрастных характеристиках кадрового потенциала предприятий ОПК в сторону его постарения. В целом по ОПК проблема омоложения кадрового состава в современных условиях является наиболее актуальной: люди моложе 30 лет составляют менее 2% общей численности сотрудников предприятий ОПК [1, с. 18].

Серьезные изменения претерпела система профессиональной подготовки молодежи, когда подавляющее число профтехучилищ было переориентировано в соответствии с конъюнктурными изменениями на рынке труда. В результате была ликвидирована система подготовки молодежи по многим рабочим специальностям, востребованным в ОПК. Указанные причины порождают проблемы в области кадрового обеспечения предприятий ОПК, связанные с пополнением штатного расписания предприятий и организаций людьми соответствующей квалификации. Достижение высокого качества кадрового потенциала требует от оборонных предприятий в первую очередь определенных финансовых вложений в развитие квалифицированного комплекса мероприятий, а также поддержания благоприятных условий труда и социального развития работников, которые не все предприятия ОПК способны реализовать собственными силами.

Дополнительные издержки по привлечению недостаточно квалифици-

рованной рабочей силы ведут к необходимости в дальнейшем доведения квалификации работников до нужного уровня, достаточного для выполнения поставленных задач. Это, в свою очередь, приводит к дополнительным издержкам и замедляет процессы кадрового обеспечения предприятия. Поэтому обеспечение высокого качества кадрового потенциала должно быть первоочередной задачей кадровых служб предприятий ОПК в деле привлечения и отбора новых специалистов. Задача усложняется тем, что требования к качеству рабочей силы предприятий ОПК отличаются своей спецификой, что создает дополнительные трудности для качественного отбора персонала.

В числе таких специфических элементов выделяются [4, с. 19] несколько характеристик кадрового персонала. 1) Этапы воспроизводства рабочей силы предприятий ОПК имеют значительные по продолжительности жизненные циклы, проявляющиеся в длительности подготовки специалистов, сложном характере труда и применения особых форм его мотивации, продолжительном периоде адаптации, общегосударственном значении результатов труда. 2) Наряду с уровнем профессионализма работников в деятельности сотрудников ОПК большое значение имеет отраслевой опыт. 3) В ОПК сложилась специфическая система ценностей, определившая в свое время жесткую организацию и дисциплину внутри предприятий, высокую ответственность, воспринимаемые исследователями, разработчиками и производственниками как осознанная необходимость. Все это помогает им выживать в современных трудных ус-

ловиях, но и порождает сложности с подбором персонала. 4) В решении современных задач, стоящих перед отечественным ОПК, наука и производство взаимосвязаны и взаимообусловлены более, чем в других секторах экономики. 5) К основным чертам ОПК могут быть отнесены: многопрофильность и наукоемкость изготавливаемой продукции, уникальность научно-производственной и испытательной базы, сложнейшая многоуровневая кооперация специализированных производств, что предполагает высокий уровень требуемого кадрового обеспечения.

В силу ряда объективных причин представители кадровых служб оборонных предприятий не имеют возможности применять такие формы подбора работников, как лизинг персонала и обращение к услугам рекрутинговых агентств. Также не имеет успеха и не вызывает потребности со стороны предприятий ОПК в найме «временного персонала» когда организация нуждается в дополнительных сотрудниках на конкретный (к примеру, сезонный) период работы. В этой связи растет цена самостоятельного привлечения новых специалистов силами сотрудников кадровых подразделений предприятий ОПК. Многие предприятия ОПК в современных условиях разрабатывают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, включающие управление профессиональным обучением, подготовку резерва руководителей, управление развитием карьеры. При этом они осуществляют значительные финансовые вложения в развитие этого процесса, поскольку инвестиции в профессиональное развитие персонала быстро окупаются.

Ниже приведены основные факторы, стимулирующие повышение качества отбора персонала на предприятиях ОПК. Повышение качества отбора персонала как одной из основных задач любой организации возможно, когда полностью оптимизированы основные функции организации. Для обеспечения качества пополнения кадрового состава необходимо на самом предприятии осуществлять меры по совершенствованию условий для сохранения и развития физического, социального, психологического и интеллектуального потенциала сотрудников предприятия, формирующих благоприятную среду для привлечения и использования квалифицированных специалистов. Наличие такой среды является важным конкурентным преимуществом предприятия на рынке труда, которое позволяет привлекать специалистов более высокой квалификации.

Стратегические меры внутриорганизационного развития, направленные на повышение качества отбора новых специалистов предполагают:

- включение в процесс управления человеческими ресурсами стратегического измерения, что делает кадровую политику более активной;

- переориентацию системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, уход от доминирующих в управлении персоналов коллективных ценностей и смена их индивидуальными;

- нацеленность на повышение эффективности инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение условий труда для них;

- перенесение акцента на управленческий штат: компетентность ме-

неджеров должна быть ключевым элементом кадрового потенциала предприятия (корпорации) ОПК;

- создание сильной адаптивной корпоративной культуры, стимулирующей атмосферу взаимной ответственности начальников и подчиненных, работодателей и наемных работников. Стремление сделать корпорацию «лучшей в мире».

Для успешной реализации этих мер во внутриорганизационной структуре предприятия необходимо наличие следующих компонентов [5, с. 87]:

- развития системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, переподготовка персонала и повышение квалификации, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

- гибкой системы организации работ (чем гибче эта система, тем проще подбирать новых сотрудников – специалистов в автономные рабочие группы, сектора или центры выполнения работ);

- использованием гибкой системы оплаты труда, построенной на принципах всестороннего учета персонального вклада сотрудника (в том числе, если это необходимо и имеет смысл в конкретной ситуации, и самими работниками) и уровня его профессиональной компетентности;

- успешного применения практики делегирования полномочий подчиненным;

- функционирования разветвленной системы организационной коммуникации, обеспечивающей многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации;

– ротации кадров как важнейшее условие по созданию заинтересованности молодых специалистов в карьерном росте¹;

– назначения на руководящие посты собственных сотрудников, что служит стимулом для молодых кадров предприятия и примером карьерного роста внутри корпорации и создает более выгодные условия для привлечения молодых квалифицированных специалистов;

– желательности обеспечения активной кадровой политики представителем руководителя кадровой службы в правлении компании;

– вовлечения работников в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о деятельности предприятия, на котором они работают;

– образования совокупными способностями работников предприятия ядра кадрового потенциала предприятия.

Далее рассмотрим принципы и правила оптимизации рисков при отборе специалистов для нужд предприятий и организаций ОПК. При заполнении вакансий, особенно из числа линейных позиций, в отношении которых на предприятиях ОПК наблюдается повышенная текучесть кадров, следует обращать внимание на внешних

¹ Ротация – плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. Одно из основных воздействий ротации на кадровый потенциал – создание условий для привлечения новых высококвалифицированных специалистов на предприятие. В целом интенсивное применение ротации на предприятиях ОПК можно признать положительным фактором, благотворно влияющим на деятельность организации.

кандидатов с широким квалификационным профилем. Подбор персонала следует проводить очень тщательно, четко планируя каждый этап. При этом нужно иметь в виду, что найти подходящих кандидатов можно только при условии, если организован большой поток кандидатов.

В большинстве случаев предприятия ОПК осуществляют плановый подбор сотрудников, что связано с ростом компании либо с текучестью кадров. Этот процесс представляет комплексный подбор специалистов разного уровня к моменту открытия новых или реструктуризации старых предприятий, предполагает подбор большого количества однородного персонала и является наиболее трудоемким процессом с точки зрения повышения эффективности проведения рекрутинга усилиями собственных кадровых служб. Одна из проблем в ходе его реализации – разноплановость позиций при поиске специалистов разной квалификации.

При подборе персонала, особенно массовом, возникает проблема, связанная с увеличением штата предприятия и необходимостью затрат на формирование трудовых отношений с новым персоналом. Однако, выведение персонала за штат компании (аутстаффинг), используемое в таких случаях для снижения административных расходов на ведение кадрового учета, расчета выплаты заработных плат и налогов, для предприятий ОПК также малодоступен в силу определенной подведомственности и установленных рамок штатного расписания.

Для успешного осуществления подбора персонала силами собственных кадровых служб предприятиям ОПК

необходимо придерживаться четко определенного порядка поиска, отбора и оценки будущих работников. Этот порядок предполагает следующие этапы:

– планирование потребности в персонале, исходя из стратегии развития организации, определенных сроков подбора персонала, качества подготовки требуемых специалистов и их количества;

– подбор специалистов для осуществления подбора персонала, исходя из нужд организации и уровня профессионализма и личностных качеств менеджеров;

– составление списка вакансий и формирование требований к кандидатам;

– определение целевой аудитории, оптимальных путей размещения и использования рекламы, а также методов оценки персонала;

– определение возможных дополнительных каналов привлечения кандидатов (ВУЗы, биржи труда, ярмарки вакансий и т. п.).

Определение дополнительных каналов при подборе персонала позволяет привлечь дополнительные возможности к поиску кандидатов, решив при этом ряд сопутствующих задач, в частности, по интенсификации взаимосвязей с внешними контрагентами,

заинтересованными и активно участвующими в решении вопросов трудовой занятости населения.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бобкова Т.В. Совершенствование механизма управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития предприятий **ОПК**: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Н. Новгород, 2012. – 23 с.
2. Дюндик Е.П. Методические и методологические основы становления кадрового потенциала при осуществлении стратегии развития оборонно-промышленного комплекса // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса. – 2012. – № 2. – С. 49–54.
3. Ерыгин Ю.В. Планирование устойчивого инновационного развития предприятий **ОПК**: методология и инструментарий. – Красноярск: СибГАУ, 2005. – 200 с.
4. Ивушкин К.А. Восстановление и развитие кадрового потенциала **ОПК**: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2007. – 21 с.
5. Инновационное развитие региона на основе использования научно-производственного потенциала предприятий **ОПК**: теория и практика / А.А. Лукьянова, В.И. Лячин, Ю.В. Ерыгин и др. – Красноярск: Изд-во Краснояр. гос. аграр. ун-та, 2009. – 214 с.