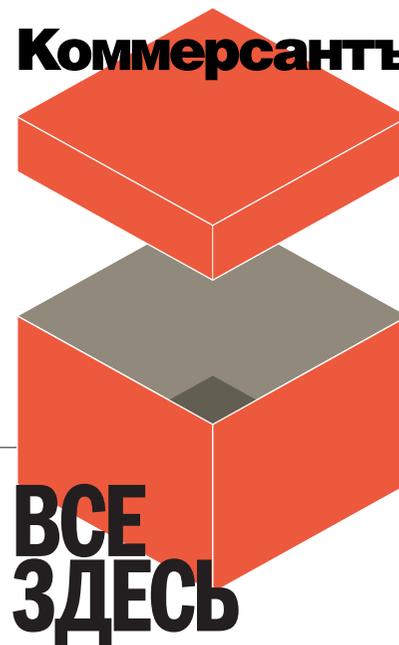


МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ

ПРОМКАДРЫ: ТОЧКИ РОСТА РЕАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Коммерсантъ



стратегический партнер



Ч Т П З

**ВСЕ
ЗДЕСЬ**



ДИСКУССИЯ «ВЫЗОВ ВРЕМЕНИ: КАДРОВЫЙ ВОПРОС»



**ВЛАДИМИР
КНЯГИНИН,**
директор фонда «Центр
стратегических разработок
«Северо-запад»

МОДЕРАТОР:



**АЛЕКСАНДР
СОБОЛЕВ,**
директор департамента
государственной
политики в сфере
высшего образования
Министерства
образования и науки РФ



**АНДРЕЙ
КОМАРОВ,**
акционер группы ЧТПЗ,
сопредседатель Фонда
развития трубной
промышленности



**АНДРЕЙ
ШАРОНОВ,**
ректор Московской
школы управления
«Сколково»



**ДМИТРИЙ
ПЕСКОВ,**
директор направления
«Молодые
профессионалы»
Агентства
стратегических
инициатив (АСИ)



**РАЙНЕР
ГЕРЦ,**
глава
представительства
Германского общества
по международному
сотрудничеству в
Казахстане

УЧАСТНИКИ:

Ситуация с подготовкой квалифицированных кадров для промышленных предприятий вызывает всё большую тревогу у экспертов, некоторые пророчат даже промышленный коллапс в России. Государство, бизнес и образовательные учреждения пытаются найти выход, но их усилия пока недостаточно синхронизированы. Между тем в отдельных регионах

накоплен позитивный опыт, отдельные промышленные предприятия и учебные заведения находят общий язык. Участники форума «Промкадры: точки роста реальной экономики» рассказали о проблемах, с которыми им пришлось столкнуться, и путях их преодоления. Несомненно, кому-то это позволит избежать повторения ошибок и тиражировать успех.

Предприятия перекладывают ответственность за сложившуюся ситуацию на образовательные учреждения, которые выпускают специалистов, не соответствующих потребностям рынка труда

На первый взгляд, рынок труда в России находится в стабильном положении. По крайней мере, об этом свидетельствует официальная статистика. Формально число безработных в России всего около 850 тысяч человек — именно столько наших сограждан зарегистрировались на бирже труда, получают пособие и помощь в поиске новой работы. Это составляет около 1,15% от экономически активного населения страны в 75,6 млн человек.

Уровень безработицы, рассчитываемый Росстатом по методологии Международной организации труда, по итогам 2013 года составил почти 6%. Но и это не так уж и много. Для сравнения, в Германии — локомотиве европейской экономики — уровень безработицы составляет сопоставимые 5,2%. В выходящих из кризиса США он выше — 7%, в Великобритании — 7,6%, в Италии — 12,5%, а в терпящей бедствие Испании вообще зашкаливает — 27%.

Тем не менее за парадной стабильностью нашего рынка труда скрываются гигантские проблемы. И дело не только в стагнации промпроизводства, которая подхлестнет безработицу и надолго заставит забыть о повышении зарплат.

И не только в скрытой занятости и скрытой безработице, унаследованных нами еще с 90-х годов. А в чудовищно низкой производительности труда.

По оценкам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Россия в 2,5 раза отстает по производительности труда от развитых стран. А отставание от Норвегии, например, составляет уже 4 раза. В Норвегии показатель производительности труда составляет \$86,6 на одного человека в час, в России — только \$24, что сопоставимо с показателями Мексики: \$19. В массе своей наши производства оснащены архаичным оборудованием, на котором дедовскими методами производится никому не нужный продукт. Президент Владимир Путин обещал создать к 2020 году 25 млн высокотехнологичных рабочих мест — то есть, фактически, уже через шесть лет. Пока же, по оценке министра труда и социального развития Максима Топилина, технологические инновации осуществляются в России только на 9% предприятий. Для сравнения, в Германии — на 62%. Проблема не только в отсутствии высокотехнологичных рабочих мест, но и в нехватке работников с современными

квалификациями. По данным Топилина, только 7% занятых в экономике проходят программы переобучения, повышения и смены квалификации. Предприятия перекладывают ответственность за сложившуюся ситуацию на образовательные учреждения, чьи выпускники не соответствуют потребностям рынка труда. Мол, технологии обучения рабочих, операторов и инженеров ориентированы еще на советскую промышленность. Образовательные учреждения в ответ обвиняют промпредприятия в неготовности сформулировать чёткий заказ на подготовку нужных специалистов и нежелании вмешиваться в образовательный процесс.

Впрочем, по мнению представителя Министерства образования и науки, у нас созданы все условия для того, чтобы ликвидировать последний перекос. «Если говорить о нормативном, организационном или содержательном регулировании системы образования, то задача решена», — заявил на форуме «Промкадры: точки роста реальной экономики» директор департамента государственной политики в сфере высшего образования Александр Соболев. Связывает он это во многом с

принятием нового федерального закона об образовании, который разрешает организацию базовых кафедр на предприятиях, создание технологических магистратур совместно с предприятиями, применение сетевых технологий для подготовки кадров, а также открывает новые возможности для составления образовательных программ. Запущены ФГОСы (Федеральные государственные образовательные стандарты) третьего поколения. С этого года заработает также программа прикладного бакалавриата.

«С нашей точки зрения, в системе достаточно бюджетных ресурсов и нормативных свобод для того, чтобы запустить её в саморегулируемом режиме, — считает Александр Соболев. — Мяч на стороне корпораций и вузов. Именно они должны выстроить реальное взаимодействие, результатом которого станут новые высококвалифицированные кадры для экономики. Им ничто не мешает это делать. Проблема в том, что деятельности нет».

Как пошутил в ответ модератор дискуссии, директор Центра стратегических разработок «Северо-запад» Владимир Княгинин, понятно, что произойдет, если

пригласить на вальс медведя — либо он вас затопчет, либо вы должны будете полностью под него подстроиться: «Мы, конечно, призываем вузы объединиться с бизнесом, особенно крупным, но я представляю, что произойдет после этого с системой образования».

Главное, что делает государство, — финансирует бюджетные места. И делает это, по словам Соболева, весьма исправно: «Мы видим, что система перенасыщена: государство вкладывает астрономические средства в подготовку инженеров. А от промышленности слышит публичные отзывы, что подготовка кадров осуществляется неэффективно».

«Если говорить о нормативном, организационном или содержательном регулировании системы образования, то задача решена»

В Минобразования считают, что претензии эти просто не по адресу, и происходят от фундаментального непонимания новой роли министерства в системе образования. «Под министерством понимают огромный денежный мешок и тотальное административное управление. Но это абсолютно не так: министерство дает посылы, создает документы, расширяет нормы и точно поддерживает проекты»,— говорит Соболев. Другой участник дискуссии, глава представительства в Казахстане Германского общества по международному сотрудничеству Райнер Гёрц, напротив, отметил, что в этом Россия сильно отличается, например, от США: «Можно, конечно, сказать, что образовательная система должна брать на себя некую

философскую функцию, а практическое образование остается за компаниями. В США действительно есть похожая система. И даже существует закон, по которому государство не несет никакой ответственности за образование. Но в России это не так». Как рассказал в следующей части дискуссии председатель правления Российско-Германской внешнеторговой палаты Михаэль Хармс, полумиллиону немецких предприятий обучение на рабочем месте обходится в 23 млрд евро ежегодно. Впрочем, некоторые аспекты подготовки квалифицированных кадров для промышленности в Минобразования по-прежнему осознаются как проблемные и требующие решения. Сейчас, по словам Соболева, есть три вопроса,

Надо ответить на три ключевых вопроса: кто готовит, на какой площадке и какое содержание в это вкладывает

ответа на которые в данный момент нет ни у него, ни у общества. Первый вопрос — как правильно строить подготовку кадров для отраслей? Есть два варианта: по отраслевому признаку или по региональному. Второй вопрос: кто вообще отвечает за подготовку кадров для промышленности? «Образование в широком смысле дает человеку возможность трудоустроиться в разнообразных сферах деятельности. Подготовка — нечто более специальное, заточенное под конкретное рабочее место или производство»,— отметил Соболев, и посоветовал на то, что система образования и регулятор в лице министерства отвечают за подготовку кадров. Он считает, что ответственными могли бы стать бизнес и корпоративные

Главное, что делает государство,— финансирует бюджетные места

системы подготовки. И третий вопрос, на который пока в министерстве нет ответа: для кого мы готовим кадры? Для той промышленности, которая есть сейчас, — или, «на опережение», для уже модернизированной? Попытка Минобразования преподнести себя в роли регулятора и отстраниться от решения конкретных проблем выглядит достаточно странной и потому, что ведомство является главным ответственным за реализацию Федеральной целевой программы по развитию

«Надо просто реагировать на запросы рынка. А выстроить целостную систему подготовки кадров на национальном уровне не получится»

образования. «Ситуация зафиксирована предельно жестко. Минобразования сказало, что них есть три патрона: гибкие стандарты, базовые кафедры, прикладной бакалавриат. Министерство считает, что всё сделало, умывает руки, дальше — задача корпораций и вузов, — говорит Владимир Княгинин. — При этом они сами честно признаются, что не ответили на три ключевых вопроса: кто готовит, на какой площадке и какое содержание в это вкладывает. После чего приходит АСИ и предлагает и продавливает свои инициативы. Продавили и World Skills — дуальную подготовку. Жидкие, не выстроенные позиции министерства можно продавить». Речь идет об определенном уравнивании бывших ПТУ с федеральными и национальными исследовательскими университетами: колледжи получают статус инновационных площадок и получают возможность делать собственные стандарты. «У нас, например, нет ФГОСов по мехатронике. Что, заводы DMG и Mori Seiki не появятся в России, потому что нельзя подготовить мехатроников? Это же нонсенс», — рассказывает директор направления «Молодые профессиона-

лы» Агентства стратегических инициатив (АСИ) Дмитрий Песков. В целом же Песков считает всю систему ФГОСов архаичным наследием советских времен. «В 2000-е годы мы хотели создать стройную и не противоречивую систему ФГОСов, являясь единственной страной в мире, где она вообще существует. В них еще до конца не разобрались, но уже в следующем году Минобразования будет делать четвертое поколение ФГОСов, опираясь на новые профессиональные стандарты, которые, правда, еще не разработаны. Это бессмысленная штука, она не получится и не заработает». На защиту стандартов встал один из участников форума — Федор Путря, начальник лаборатории из НПЦ «Элвис». По мнению представителя микроэлектронной промышленности, профстандарты могут стать некоторым «пинком» для предприятий, чтобы они встретились на общей площадке и решили, какие требования они предъявляют к специалистам, а вузы поняли, какие кадры им готовить. Дмитрий Песков из АСИ назвал ошибочными любые попытки строить в этой

сфере стройную логическую систему. «Надо просто реагировать на запросы рынка. Появилась профессия, в которой есть глобальный индустриальный партнер, заинтересованный в ее продвижении? Понятно, как сделать подготовку по мировым стандартам в данной конкретной отрасли? Делайте. А выстроить целостную систему подготовки кадров на национальном уровне не получится». Говоря о частных инвестициях в образование, Песков отметил, что бизнес в этом случае должен получить контроль над своими инвестициями. Наблюдательные советы вузов необходимо преобразовать по аналогии с советами директоров госкомпаний. А бизнес должен прийти в эти советы не для того, чтобы раз в год послушать отчет ректора, а для реальной работы. Например, совет директоров должен принимать стратегию вуза. Комитет по аудиту должен иметь право аудита всех финансовых расходов, а комитет по вознаграждениям должен устанавливать систему вознаграждения для топ-менеджмента вуза: ректора и проректоров. О том, как вузы взаимодействуют с компаниями, рассказал ректор Московской школы управления «Сколково»

Компания, купившая дорогостоящие технологии и оборудование, сталкивается с тем, что людей, обладающих компетенциями для его эксплуатации, просто нет

Андрей Шаронов: «Мы ориентируемся на клиента. Бизнес не может выжить иначе, в том числе и образовательный. А программа корпоративного образования — самая массовая их тех, которые сейчас делает школа управления «Сколково». Наша методика — проектный подход. Мы формируем группы из сотрудников компании, нанимающей нас для реализации программы подготовки служащих. И строим подготовку на основе конкретных проектов, сформулированных собственником или топ-менеджментом». Программа Executive Education работает уже в течение 7 лет. Для ее реализации привлечено почти 150 профес-

соров из международных бизнес-школ. Суммарный выпуск за это время составил 9 тысяч человек. Часть клиентов — крупные компании, акции которых котируются на Лондонской бирже, — работают в таких тяжелых секторах экономики, как машиностроение. «В отличие от образования мы занимаемся решением конкретных проектных задач. А в отличие от консультантов, мы не советуем компании, как ей жить. Мы преследуем цель не набить слушателя знаниями, хотя это тоже важный компонент любой образовательной программы, а породить команду изменений, которая вернется на предприятие с новыми знаниями и новой культурой решения проблем», — говорит Шаронов. Об опыте взаимодействия с колледжами рассказал акционер группы ЧТПЗ, сопредседатель Фонда развития трубной промышленности Андрей Комаров. Его компания купила дорогостоящие технологии и оборудование и столкнулась с тем, что людей, обладающих компетенциями для его эксплуатации, просто нет. «Мы подняли зарплату на входе на 25% относительно региона или других предприятий и получили поток людей с высшим образованием,

которое никому не нужно. Они были согласны идти рабочими. Скомплектовали, конечно, коллективы, но до сих пор не можем закончить подсчет затрат на доподготовку», — говорит Андрей Комаров.

В результате оказалось, что 60% сотрудников на рабочих позициях — люди с высшим образованием, которым, по идее, там не место. А через некоторое время в коллективе создалась неблагоприятная атмосфера, причем недовольны были сразу все: старые сотрудники — 25-процентным увеличением зарплат для новых; а новые — тем, что, будучи инженерами, вынуждены рабо-

тать рабочими и операторами. «Технологов и рабочих должны готовить в системе среднего профессионального образования. Я лично обошел все колледжи и лицеи, окружающие предприятие, поговорил с каждым директором и понял, что мы в принципе не можем получить оттуда готового специалиста. Оборудование, которое эксплуатируется в этих учебных заведениях, не просто отстало. Думаю, многие даже не представляют, что такое оборудование еще существует. Подушевое бюджетное финансирование приводит к тому, что им важно просто заполнить места», — рассказывает Андрей Комаров. В государственном бюджетном финансировании увидел проблему и Владимир Княгинин, так как в какой-то момент оно забетонировало разрыв между системой образования и потребностями предприятий.

«Мы имели выпускника техникума, который приходил на низкий разряд, доучивался, поступал на предприятие. И дальше по разрядной сетке лет через 10 приходил к качественному исполнению своих обязанностей. А что же он сразу-то не приходит подготовленный после четырех лет учебы в колледже

за бюджетные деньги? — недоумевает Андрей Комаров. — Делать брак, перерабатывать брак и принимать брак — запрещено. Надо остановить процесс и разобраться в том, почему вы выпускаете этот брак».

В поисках решения команда ЧТПЗ объездила США, Германию, Францию, Швейцарию, Китай и в результате остановила свой выбор на немецкой дуальной системе. На базе существовавшего Первоуральского металлургического колледжа был создан учебный центр. Первое, с чем столкнулись организаторы, — отсутствие преподавателей. И начали их сами учить и готовить. «От непонимания министерство образования Свердловской области попыталось снять весь руководящий состав техникума», — вспоминает Комаров. Второе, с чем столкнулись организаторы, — низкий уровень абитуриентов. Ведь предприятия находятся в маленьких региональных городах. «Когда я первый раз с ними поговорил, то испытал культурный шок. Это сейчас уже у нас высокий конкурс и мы отбираем лучших. Нам важно, чтобы они понимали и разделяли ценности компании, новую философию производства, — расска-

«Подушевое бюджетное финансирование приводит к тому, что учебным заведениям важно просто заполнить места»

зывает Комаров. — В современном производстве ведь все ремонтные службы отсутствуют. Работник должен самостоятельно эксплуатировать и ремонтировать оборудование, следить за качеством продукции. Цена ошибки на производстве растет, сегодня одна труба стоит, как автомобиль: 25–35 тысяч долларов».

Комаров отмечает, что инициативы АСИ во многом сходятся с реализованными ЧТПЗ идеями. «Никаких альтернатив (дуальной системе. — Ъ) не существует: абстрактные инженеры, которые будут эксплуатировать оборудование, никакому предприятию не нужны. Мне нужно, чтобы сотрудники с 14 лет знали, где они будут работать».

Поддерживает этот подход и Райнер Герц. Более того, он считает, что именно Россия, точнее — СССР, был родиной дуальной системы. «Предприятия в СССР создавали центры дообучения, и при этом еще существовала какая-то курирующая система на самом высоком уровне. После развала СССР мы решили, что нужно придумать какую-то другую систему. Мне кажется, что здесь не стоит перенимать чужой опыт, не проанализировав собственный».

Реанимировать дуальную систему предложил в середине ноября и президент Владимир Путин на заседании наблюдательного совета АСИ. «Все новое — это хорошо забытое старое. У нас в ПТУ так и было, когда ребят готовили и они проходили практику на предприятиях. Если дуальное образование предусматривает сочетание обучения и практической работы, то, конечно, это то, чем нужно заниматься».

Остаётся надеяться, что это благое намерение не запоздало. Экономика постепенно сползает в рецессию. Росстат зафиксировал по итогам 2013 года нулевой рост промышленного производства. Стагнация уже отразилась на выручке крупнейших компаний, что неминуемо скажется на их отношении к персоналу. По данным последнего конъюнктурного опроса промышленности, проводимого Институтом экономической политики им. Е.Т. Гайдара, работники продолжают покидать предприятия, причем начался этот процесс еще в июне 2012 года, и сейчас руководители предприятий уже и не ждут роста численности занятых. В середине октября РУСАЛ объявил о закрытии части мощностей

Стагнация уже отразилась на выручке крупнейших компаний, что неминуемо скажется на их отношении к персоналу

и сокращении объемов производства. Полностью приостановлено производство на Волховском, Волгоградском и Уральском алюминиевых заводах, частично сокращено производство и на других площадках. Что будет с персоналом — вероятно, вопрос переговоров между компанией и правительством. А в начале октября о переводе 27% сотрудников на неполную рабочую неделю объявило ОАО РЖД. Сложно представить, чтобы компании на фоне затяжной стагнации, сокращения бюджетов всех уровней и подготовки к массовым увольнениям начали вкладываться в образовательные проекты. Тем более что они не очень-то это делали и в более сытные времена.



**ДИСКУССИЯ
«КАК ВОСПИТАТЬ РАБОЧИХ
НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ?»**

МОДЕРАТОР:



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела
экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

УЧАСТНИКИ:



ГЕОРГИЙ КИМ,
начальник
отдела развития
и нормативного
регулирувания в сфере
начального и среднего
профобразования,
Минобразования РФ



МИХАИЛ АН,
первый заместитель
руководителя
департамента науки,
промышленной
политики и
предпринимательства
г. Москвы



**ТАТЬЯНА
КОЖЕВНИКОВА,**
директор по
организационному
развитию группы ЧТПЗ



**МИХАЭЛЬ
ХАРМС,**
председатель
правления Российско-
Германской
внешнеторговой
палаты



**РАЙНЕР
ГЕРЦ,**
глава
представительства
Германского общества
по международному
сотрудничеству в
Казахстане



**ВАЛЕРИЙ
КАРЕЗИН,**
директор
образовательных
проектов департамента
управления персоналом
госкорпорации
«Росатом»



**ЕЛЕНА
РОМАНОВА,**
заместитель директора
«Красногорского
колледжа»



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

Когда я 15 лет назад начинал говорить о том, что проблемы в профессионально-техническом образовании и проблемы кадрового потенциала для российской промышленности станут со временем препятствием для макроэкономического роста — надо мной смеялись: в конце 90-х безработица в стране была огромная, а рабочие никому не нужны. С тех пор все сильно поменялось: проблема стала общепризнанной. Мы попробуем поговорить о том, что надо делать на уровне отдельных предприятий, муниципалитетов, учебных заведений. Как им следует взаимодействовать?



ГЕОРГИЙ КИМ,
начальник отдела развития и нормативного регулирования в сфере начального и среднего профобразования, Минобразования РФ

Когда рухнула советская модель, промпредприятия стали избавляться от непрофильных активов, и в первую очередь под эту гребенку попали образовательные учреждения. Государство было просто вынуждено взять на себя их финансирование. При этом предоставление услуг среднего профессионального образования и ответственность за подготовку кадров у нас закреплены за регионами. Государство активно вкладывается в систему профессионально-технического образования, в том числе и организуя кооперацию между центром, регионами и работодателями. При реализации Федеральной целевой

программы (ФЦП) развития образования государство на конкурсной основе аккумулирует средства федерального и региональных бюджетов и работодателей для последующего изменения деятельности образовательного учреждения. Из федерального бюджета на это тратятся большие деньги: 10 млрд рублей. Плюс столько же — средства работодателей и регионального бюджета.



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

Если регион с острodefицитным бюджетом найдет деньги, то его поддержат. А если у него денег нет, то его не поддержат. Острodefицитный он от того, что на региональные бюджеты в последний год переложили такое количество обязательств, что там уже сокращены все капитальные расходы. Угадайте, на чем экономят обычно? На образовании.



МИХАЭЛЬ ХАРМС,
председатель правления
Российско-Германской
внешнеторговой палаты

В Германии государство тратит на содержание колледжей только 3 млрд евро. Компании тратят намного больше: для 500 тысяч предприятий немецкой промышленности обучение на рабочем месте ежегодно обходится в 23 млрд евро. Я бы даже назвал немецкую систему образования не дуальной, а триальной. Помимо го-

сударства, создающего колледжи, и предприятий, есть еще третий элемент: объединение предпринимателей. Оно может быть и по региональному признаку, и по профессиональному. В Германии эту роль выполняют торгово-промышленные палаты. С обеспечением единых стандартов экзаменов и общей интеграцией лучше бизнеса

Для 500 тысяч предприятий немецкой промышленности обучение на рабочем месте ежегодно обходится в 23 млрд евро

никто не справится, потому что именно он знает потребности своих предприятий. И треугольник государство — предприятие — организация предпринимателей начинает эффективно функционировать. Дуальное образование используют и крупные российские компании. Они заключают договор с колледжами, обучают на предприятиях, получают квалифицированные кадры. Главная проблема: как мотивировать огромное количество мелких и средних предприятий.



МИХАИЛ АН,
первый заместитель руководителя департамента науки, промышленной политики и предпринимательства г. Москвы

В советское время спрос формировался государством, оно и выстраивало все цепочки. Затем пришла рыночная экономика, и работать у станка стало немодно

Проблема кроется в одном слове: спрос. Причем в трех его аспектах: спрос со стороны детей, спрос в колледжах и спрос со стороны предприятий. В советское время спрос формировался государством,

оно и выстраивало все цепочки. Затем пришла рыночная экономика, и работать у станка стало немодно. У нас готовят экономистов, финансистов, юристов, причем далеко не самого высокого качества. И практи-

чески полное отсутствие спроса на рабочие профессии. Мы начинаем в этом году изменение системы профессионального образования. В столице более 140 колледжей, на их финансирование ежегодно выделяется свыше 13 млрд рублей. Перед нами стоит задача изменить систему таким образом, чтобы рабочие профессии вновь стали востребованными, а профессиональная подготовка — более эффективной. Мы сейчас бегаем за всеми предприятиями, плотно общаемся с

колледжами. Убеждаем предприятия подавать заявки. Они, правда, должны заплатить небольшую часть, чтобы это все-таки было востребованным. Мы ввели порядок, по которому выделяемые городом средства должны компенсировать предприятиям до 75% затрат. На пилотный проект выделили в этом году 250 млн. В начале мы думали вернуться к советской практике: обязать выпускника в течение двух-трех лет после окончания отработать на предприятии. Сейчас от этого уходим, даже

один год убираем. Если предприятие заплатит свою четверть, значит, уже достаточно высокая вероятность, что выпускник все-таки будет востребован. Мы требуем, чтобы было соглашение между колледжем и предприятием, и чтобы был договор между студентом и предприятием, по которому он в принципе имеет право дальше работать. Мы также второй год пилотируем в столичной прессе популяризацию рабочих профессий. Водим детей и родителей по заводам, чтобы они посмотрели: там много интересного происходит.

Главная проблема: как вовлечь в дуальную систему мелкие и средние предприятия?

Содержание техникума — очень дорогое удовольствие. Требуются не только финансовые вливания, но и управленческие усилия



ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА,
директор по организационному развитию группы ЧТПЗ

При социализме наш Первоуральский колледж принадлежал заводу. Потом произошла передача колледжей в систему высшего и среднего образования. Сейчас, наверное, не надо уже говорить о том, чтобы

возвращать их предприятиям. Возвращать надо хорошую смычку, но уже в других юридических и нормативно-правовых формах. Совместно с государством мы инвестировали в колледж около 1 млрд рублей. В его функционирование ежегодно вкладываем еще около 60 млн. Это очень дорогое удовольствие: требуются не только финансовые вливания, но и управленческие усилия.



ВАЛЕРИЙ КАРЕЗИН,
директор образовательных проектов департамента управления персоналом госкорпорации «Росатом»

Надо сформировать заказ к профессионально-техническому образованию со стороны бизнеса и производства. Мы тратим ежегодно порядка 400 млн рублей на поддержку нашего базового университе-

та — МИФИ. Это ядерный университет, в его состав входят колледжи, которые активно взаимодействуют с нашими предприятиями: например, Озерский технический колледж и комбинат «Маяк». И тут возникают две проблемы. Первая: как передать средства в учебные заведения? Даже при передаче оборудования необходимо заплатить налог. Вторая: можно ли тратить эти деньги по статье «благотворительность»? Нужны изменения на уровне законодательства.



ГЕОРГИЙ КИМ,
начальник отдела развития и нормативного регулирования в сфере начального и среднего профобразования, Минобрнауки РФ

Уже созданы механизмы, при которых работодатель может войти в состав попечительского совета колледжа, и тем самым влиять на его деятельность. Работодатель и должен быть судьей, именно он дол-

жен говорить, насколько подготовка в образовательном учреждении соответствует требованиям. К сожалению, сейчас у нас такой устойчивой связи между образовательной организацией и работодателем нет.

Работодатель может войти в состав попечительского совета колледжа



РАЙНЕР ГЕРЦ,
глава представительства
Германского общества по
международному сотрудниче-
ству в Казахстане

Интересы компаний и государства совпадают: квалифицированные кадры нужны обоим. Представители ПТУ, компаний и правительства должны сесть за один стол и придумать стратегическую форму взаимодействия. А дальше

уже договориться, как работать на локальном, региональном, федеральном уровне. Сейчас взаимодействие техникумов и компаний носит слишком неформальный характер. Необходимо его формализовать, распределить функции между колледжами и компаниями. А если просто больше денег закачать в программы повышения квалификации, то не факт, что от этого программы станут лучше. Большинству программ не хватает практической компоненты, фактического опыта работы на предприятии.



ЕЛЕНА РОМАНОВА,
заместитель директора
«Красногорского
колледжа»

Новые стандарты позволяют любому образовательному учреждению варьировать свои учебные планы и за счет вариативных часов корректировать программу под задачу конкретного работодателя. Работодатель,

Новые стандарты позволяют варьировать учебные планы и корректировать программу под задачу работодателя

естественно, заказывает компетенции, которые необходимы на выходе тому или иному специалисту. В рамках целевой контрактной подготовки со II курса с ребятами заключаются договоры, на основании которых учебное

заведение организует производственную практику. Занятия проходят на предприятии. За студентами закрепляются наставники, и работодатели сами выбирают для себя будущих сотрудников. Да и зарплата приличная. На примере Красногорского механического завода могу сказать, что студент III курса колледжа может зарабатывать порядка 50 тысяч рублей в месяц. В 2010 году в рамках ФЦП развития образования был объявлен конкурс по программе модернизации среднего и начального образова-

ния и создания ресурсных центров. Наш колледж выиграл конкурс по созданию межрегионального отраслевого центра по направлению «наноиндустрия». Мы подписали договор с госкорпорацией «Роснано» о разработке совместных образовательных программ. К нам присоединились 24 учебных заведения, а также предприятия отрасли, с которыми мы в сетевом формате реализуем эти программы. У нас есть несколько направлений, по которым они разработаны: оптоэлектроника, машиностроение, строительство в nanoиндустрии и другие. Технические

На Красногорском механическом заводе студент III курса колледжа может зарабатывать порядка 50 тысяч рублей в месяц

возможности позволяют нам подключаться к 500 точкам по всей России. В Новосибирске, например, есть Приборостроительный колледж, готовящий специалистов по оптическим системам, но нет соответствующей материальной базы. Мы проводим занятия в сетевом формате, и слушатели визуально наблюдают работу оборудования и все технические измерения.



ВАЛЕРИЙ КАРЕЗИН,
директор образовательных проектов департамента управления персоналом госкорпорации «Росатом»

Специалисты, занятые на блочном щите управления атомной станции, в структуре своей подготовки обязательно должны отработать на

рабочих должностях. Это называется «топтать зону». Выпускник вуза должен пройти всю технологическую цепочку, посмотреть, как устроены все заглушки и трубопроводы. И только после года-двух на такой работе он сможет дальше, повышая свою квалификацию, перейти на блочный щит управления. Но за это время

у выпускника теряются накопленные в вузе знания. Мы пытаемся в рамках такой длинной производственной практики использовать это время для получения рабочей специальности. И тогда выпускник после окончания учебного заведения выходит подготовленным сразу на инженерную должность.

Высшее образование, к сожалению, не формирует каких-то прикладных квалификаций



ГЕОРГИЙ КИМ,
начальник отдела развития и нормативного регулирования в сфере начального и среднего профобразования, Минобрнауки РФ

В отличие от высшего образования, среднее профессиональное всегда включает в себя подготовку по рабочим профессиям. В Федеральном государственном образовательном стандарте (ФГОС) так и прописано:

освоение рабочей профессии. Высшее образование, к сожалению, не формирует каких-то прикладных квалификаций. В настоящее время перед Минобрнауки стоит задача сформировать такой прикладной бакалавриат, чтобы у человека с высшим образованием могли быть прикладные компетенции. Это могут быть и какие-то элементы рабочих профессий.

Среднее профобразование включает в себя подготовку по рабочим профессиям



МИХАИЛ АН,
первый заместитель руководи-
теля департамента науки,
промышленной политики
и предпринимательства
г. Москвы



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

В качестве своеобразного примера кадрового голода можно привести Калужскую область. Область привлекла столько инвестиций, открыла столько производств, что сейчас у них катастрофическая нехватка кадров. Раньше там был высокий уровень безработицы и зарплаты в 10 тысяч рублей. Сейчас: 15-18 тысяч, и ты не можешь найти работника. Поэтому они и потеряли в рейтинге инвестиционной привлекательности регионов.

Полтора года назад я общался с бывшим первым замгубернатора Калужской области, теперь он большой человек в аппарате правительства. Мы довольно много говорили про образование, и меня удивило, что он сказал: «Нам в Калуге очень не хватает крупного университетского центра, потому что мы довольно скоро исчерпаем возможности,

связанные с традиционной промышленностью». Регион, кстати, первым в стране начал успешно привлекать инвестиций, и на протяжении нескольких лет демонстрировал темпы роста производства выше, чем в Китае: примерно 25% в год. И в 2006 году, когда команда губернатора Анатолия Артамонова начинала свою работу, она уже тогда вкладыва-

ла в профессионально-техническое образование. А когда пошли инвестиции (в том числе и от Volkswagen), власти сразу договаривались о том, чтобы, помимо инвестиций, в области была развернута германская система подготовки: с колледжами, стажировками по повышению квалификации, оценками, сертификацией, требованиями.

Не надо бить в набат, у нас в этом плане большая конкуренция с Москвой

Калужская область привлекла столько инвестиций, открыла столько производств, что сейчас у них катастрофическая нехватка кадров

РЕПЛИКА ИЗ ЗАЛА:

ПЕТР АЛДАКОВ,
главный специалист инвестиционного отдела
представительства Правительства Калужской
области при Правительстве РФ

Не надо бить в набат, что все плохо с кадрами в Калужской области. У нас в этом плане большая конкуренция с Москвой: более 10 тысяч человек из Калужской области каждый день ездят на работу в столицу. Мы этих людей стремимся вернуть к нам в область, но у нас хватает квалифицированных

кадров. И работает дуальная система образования не только с заводом Volkswagen, но и с Peugeot, Citroen и Mitsubishi. Область из своего бюджета вложила 1 млрд рублей в колледж подготовки персонала для автомобильной промышленности. То же самое делается и для фармацевтической.

РЕПЛИКА ИЗ ЗАЛА:

АНАТОЛИЙ ФОМИН,
советник директора по пер-
соналу Сибирской угольно-
энергетической компании

В сети вузах страны у нас обучается 450 студентов. Но нам за 3 года так и не удалось договориться об увеличении продолжительности производственной практики. Хотелось бы увеличить ее до 4 или даже 6 месяцев в год.



ГЕОРГИЙ КИМ,
начальник отдела развития и
нормативного регулирования
в сфере начального и среднего
профобразования, Минобразова-
ния РФ

Необходимо внесение изменений в ФГОС, который прописывает трудоемкость различных периодов обучения, в

Необходимо внесение изменений в Федеральный стандарт, который прописывает трудоемкость различных периодов обучения, в том числе и практики

том числе и практики. Министерство образования выступает регулятором этого процесса, а вот о продолжительности практики должны высказаться экспертные сообщества, образовательные организации, работодатели и так далее. Они должны аргументировать, за счет чего должно произойти увеличение. И мы можем вполне рассмотреть ситуацию с увеличением: такая

процедура, как внесе-
ние изменений в Феде-
ральные стандарты, в
принципе есть. То есть
это техническая проце-
дура, но с обязательным
обоснованием.

Четкие налоговые, организационные и бюджетные меры могут стимулировать взаимодействие между предприятиями и образовательными учреждениями



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

Мне кажется, что дискус-
сия у нас закольцевалась:
мы пришли к тому, с чего
начали. Есть спрос на
кадры, которому не соот-
ветствует предложение, и
сторона спроса и сторона
предложения никак не
могут договориться: как
же им урегулировать

процесс, чтобы установи-
лось некое равновесие.
Бизнесу, видимо, надо
выстраивать те самые
экспертные организации,
приложить больше лоб-
бистских усилий, чтобы
убедить Министерство
образования.

Необходимы также со-
вершенно четкие налого-
вые, организационные и
бюджетные меры, чтобы
стимулировать взаимо-
действие между пред-
приятиями и образова-
тельными учреждениями.
На самых разных уров-
нях, чтобы максимально
их интегрировать между
собой.



**ДИСКУССИЯ
«МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ =
МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»**

МОДЕРАТОР:



**АЛЕКСЕЙ
КАСПРЖАК,**
исполнительный
директор Ассоциации
менеджеров России

УЧАСТНИКИ:



ОЛЕГ ОЧИН,
советник генерального
директора НТО
«ИРЭ-Полюс» по
образовательным
и инновационным
программам



ЕЛЕНА СОБОЛЕВА,
директор
образовательных
проектов Фонда
инфраструктурных
и образовательных
программ («РОСНАНО»)



АЛЛА ВУЧКОВИЧ,
вице-президент
по персоналу
Объединённой
авиастроительной
корпорации



**СЕРГЕЙ
МИХАЙЛОВ,**
проректор по научной
и инновационной дея-
тельности Казанского
национального иссле-
довательского техни-
ческого университета
им. А. Н. Туполева



**ВАЛЕРИЙ
КОШКИН,**
ректор Московского
государственного
индустриального
университета



**ВЛАДИМИР
БАРАНОВ,**
директор Института
цветных металлов и
материаловедения
(Сибирский
федеральный
университет)



АЛЕКСЕЙ КАСПРЖАК,
исполнительный директор
Ассоциации менеджеров
России

Недавно в нашей организации обсуждали историю о том, как банкиры не могли набрать себе в розничный отдел сотрудников, которые бы умели правильно разговаривать на русском языке и одновременно улыбаться клиенту. Пришлось выбирать тех, кто улыбается, и доучивать их разговаривать на русском языке.



ОЛЕГ ОЧИН,
советник генерального директора НТО «ИРЭ-Полюс» по образовательным и инновационным программам

Многие говорят, что наша система образования — никакая. И необходимо создавать корпоративную систему и там доводить до квалификации то, что из вуза получаешь. Компания, которую я представляю, — лидер волоконного лазеростроения. Это мировая компания российского происхождения.

За два года в наукограде во Фрязино мы построили 8 цехов, но в них кто-то должен работать, чтобы мы могли конкурировать. А конкурируем мы со всем миром, в том числе и в кадровой политике: наши ребята работают и в Германии, и в США, где расположена штаб-квартира. Компания повсюду русскоговорящая. Это означает, что кадрами мы подпитываемся из России. Как поднять образовательную планку и обеспечить в наших вузах подготовку мирового уровня — та задача, которая сейчас перед нами стоит. Мы не стали создавать своей корпоративной

системы, и пошли по другому пути: нашли те кафедры, те институты, которые способны готовить специалистов, и создали среду. Мы выбрали пять необходимых нам направлений, написали новые программы, соответствующие нашим потребностям. Но не было вузов, готовых их выполнить. А когда компания «Роснано» объявила тендер, понадобилось сложить три института, чтобы его выиграть: Бауманский, МИФИ и МИРЭА. Каждый из них в отдельности не смог обеспечить весь спектр потребностей, поэтому в таком пуле, ансамбле — вышли и выиграла.



ЕЛЕНА СОБОЛЕВА,
директор образовательных проектов Фонда инфраструктурных и образовательных программ («РОСНАНО»)

Задача «Роснано» была организовать соответствующий конкурс и вложить деньги в разработку программ. Должны были появиться новые формы, межвузовские сетевые программы. На сегодня у нас уже 110 таких программ. Все они сделаны под заказ конкретных предприятий. Мы были сориентированы на помощь малым и средним предприятиям, которые в одиночку заказать такую программу — ни по финансовым соображениям, ни по соображениям человеческого ресурса — не могут. А потребность в кадрах, которые осваивают новые технологии, очевидна.

Должны появиться новые механизмы на рынке труда. Представители предприятий должны сесть и, объединив усилия, послать сигнал системе образования. Профессура говорит, что бизнес недоволен кадрами, поставляемыми вузами на рынок труда. Но ведь и бизнес не может сформулировать, чего он хочет. И один из способов формулирования — объединение усилий по разработке профессиональных стандартов. И этот документ будет учитывать мнение не одной, пусть даже крупной, компании, а всей отрасли в целом. Наряду с профстандартами и межвузовскими программами необходимы и идущие от работодателей программы по прямому заказу рынка труда, а также центры оценки и сертификации квалификаций. Другого варианта, чем ответить на проблемы появлением конкретных инструментов, я не вижу.

Наряду с профстандартами и межвузовскими программами необходимы и идущие от работодателей программы по прямому заказу рынка труда, а также центры оценки и сертификации квалификаций



АЛЛА ВУЧКОВИЧ,
вице-президент по персоналу
Объединенной авиастроитель-
ной корпорации

Очень долго под тех-
переворужением
понимали следующее:
государство нам не-
множко помогает, не-
много своих денег и мы
даем, в результате —
мы завозим станки,
начинаем использовать
все эти технологии,
и, по мановению вол-
шебной палочки, про-
изводительность труда
резко возрастает. Тем
более что перед нашей
отраслью, как и перед
всей экономикой, стоит
задача резкого роста
производительности
труда. По госпрограмме
развития авиации до
2025 года — сразу в
девять раз. Но сначала
станки вообще стояли

около стеночки, а когда
мы обучили персонал на
них работать, все равно
“что-то не выходил
каменный цветок”. Дело
не только в овладении
рабочими специально-
стями и инженерными
технологиями проек-
тирования, а в общей
организации и управ-
ленческих навыках.
Говорят, что в советское
время были хорошие
самолеты. Но в каком
смысле «хорошие»? С
конструкторской точки
зрения — безусловно.
Но рынком для граждан-
ских самолетов тогда

был «Аэрофлот», а для
военных — Министер-
ство обороны. А теперь
у нас рынок — весь мир.
Ил-96 мы сейчас произ-
водим в количестве двух
самолетов в год, да и то
потому, что это борт №1.
Коммерчески продать мы
его не можем: себестои-
мость конструирования и
производства выше, чем
продажная цена. Поэтому
надо воспитать новое
поколение специалистов,
которое будет профес-
сиональным, инноваци-
онным и сможет работать
в условиях глобального
рынка.



ВЛАДИМИР БАРАНОВ,
директор Института цветных
металлов и материаловедения
(Сибирский федеральный
университет)

Одна из сфер деятель-
ности, в которую вклю-
чились представители
крупного бизнеса, — до-
вузовская подготов-
ка. ГМК «Норильский
никель» для популяриза-
ции инженерного обра-
зования организовал, а
в этом году уже получил

первый выпуск школь-
ников, специализиро-
ванных в НорНикель-
классах. Если говорить
о результатах: в 2012
году в среднем по
Красноярскому краю
ЕГЭ по физике сдавали
23% выпускников школ,
в этом году — уже 29%.
Это позволило вузам
отобрать более каче-
ственных абитуриентов
на инженерные специ-
альности.
Другой наш стратеги-

ческий партнер — «Ру-
сал» — уже второй год
проводит социальный
проект, также направ-
ленный на привлечение
студентов на инженер-
ные специальности. Из
недостатков, которые
мы периодически предъ-
являем нашим бизнес-
партнерам: отсутствие
профессиональных
стандартов, недостаточ-
но четкие требования к
навыкам и компетенци-
ям.

Ил-96 мы сейчас производим в количестве двух самолетов
в год, да и то потому, что это борт №1. Коммерчески
продать мы его не можем: себестоимость конструирования
и производства выше, чем продажная цена



СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВ,
проректор по научной и
инновационной деятельно-
сти Казанского националь-
ного исследовательского
технического университета
им. А.Н. Туполева

Если 10 лет назад выпускников школ в Татарстане было порядка 30 тысяч, то сейчас 21 тысяча. А через четыре года их будет 17 тысяч. И вот тогда будет яма: количество мест бюджетных в вузах, хоть сейчас их немножко и урезают, все равно будет больше, чем выпускников школ. И сегодня идет колоссальная борьба вузов за своих абитуриентов. Но мы должны не только зачислять, мы должны получать качественного абитуриента. Если же посмотреть на структуру результатов экзаменов, то самый низкий уровень ЕГЭ на инженерных специальностях. Значит, качество выпускника школы

необходимо поднимать: либо мы его должны доучивать в вузе, либо мы его должны доучивать в школе. Казанский вертолетный завод, например, взял один класс, довел его до выпуска, и из 30 учеников 27 пошли к нам в университет с очень высокими баллами: ЕГЭ выше 75. Здесь, кстати, и имидж инженера, и имидж инженерной профессии. Сейчас мы готовим студентов-специалистов, чтобы насытить казанское авиационное производственное объединение, на котором раньше работало 32 тысячи человек, а сегодня — только 4,5 тысячи. Ведущим вузам дали серьёзную материальную базу, которую они пытаются реализовать в интересах своих отраслей. Но парадокс в том, что сегодня, мы, например, готовим высококлассных композитчиков, но когда они идут устраиваться на работу в «КАПО-Композит», им предлагают такие условия, что они либо едут в головной офис в Москву, либо уходят в другие компании.

В вузах порой нет даже маркетинговых служб, которые бы работали по анализу рынка труда и спроса на те или иные квалификации



ВАЛЕРИЙ КОШКИН,
ректор Московского государ-
ственного индустриального
университета

Наш вуз в свое время был создан как завод-вуз при ЗИЛе. Это изначально предполагало плотное взаимодействие с работодателями. Сейчас ЗИЛ уже не так успешно себя чувствует, но у нас есть 550 предприятий, с которыми мы работаем в московском регионе.

Сейчас часто обсуждается дуальное образование. В Германии оно ориентировано на синие воротнички. Но если говорить глубже, кооперированное образование — это как раз подготовка кадров для высокотехнологичного производства. Многие вузы платят предприятиям деньги за то, чтобы студенты прошли практику. А у нас наоборот: студенты IV–V курсов, работающие на предприятиях, получают в среднем доход в 31 тысячу рублей. Он складывается из стипендии, которая

у хорошо учащихся студентов не такая уж маленькая: 10–15 тысяч. А кто хорошо работает, получает стипендию на предприятии. Некоторые наши студенты получают на предприятиях до 50 тысяч, что даже по меркам московского региона вполне прилично. Многие работодатели совершенно четко формулируют требования к компетенции, вплоть до того, что говорят, какое оборудование в наших лабораториях надо поменять, чтобы они смогли взять студентов на предприятие.



ЕЛЕНА СОБОЛЕВА,
директор образовательных
проектов Фонда инфраструк-
турных и образовательных
программ («РОСНАНО»)

Вузы недооценивают рынок дополнительного профессионального образования, а он огромный. В результате во время экономических подъемов возникают корпоративные центры обучения и университеты, а во время экономического спада происходит их закрытие, и на рынке образуются пустоты. А в вузах порой нет даже маркетинговых служб, которые бы работали по анализу рынка труда и спроса на те или иные квалификации.



ВАЛЕРИЙ КОШКИН,
ректор Московского государственного
индустриального университета

Принятие новых законов открывает для вузов возможность реализации программ прикладного бакалавриата. До какого-то времени мы работали в нелегитимной зоне. Все об этом знали, но нас прощали. Раньше ведь по программам бакалавра на практику отводилось всего 5% времени. За это время просто нереально какие-то навыки получить. Сейчас на это отводят больше времени: я надеюсь, в новых стандартах будет 15%. Это уже заметная величина. Хорошая новость для дальнейшего взаимодействия с предприятиями — скорая легализация

базовых кафедр. Ведь вуз может проводить образовательный процесс только на площадях, указанных в его лицензии. Но когда мы открываем базовую кафедру, она, естественно, должна быть на предприятии.



ОЛЕГ ОЧИН,
советник генерального директора НТО «ИРЭ-Полюс» по образовательным и инновационным программам

Компания «Роснано» предложила физтеховцам получить сразу два образования и открыла свою базовую кафедру. Кафедра технологического менеджмента, ее возглавляет Анатолий Чубайс (председатель правления «Роснано». — Ъ), учит сразу в двух местах: например, у нас на предприятии, продолжая физтеховскую подготовку, и в «Роснано», обучая качественному менеджменту.



АЛЛА ВУЧКОВИЧ,
вице-президент по персоналу
Объединенной авиастроительной
корпорации

В Германии лицеи Airbus и Lufthansa Technik являются структурными подразделениями HR-департаментов этих компаний. Фактически они входят в состав корпораций. Основной принцип мюнхенского лицея, в котором Airbus набирает кадры, — четкое взаимодействие между промышленностью и образованием. У нас в МАИ проходит уже

десятая олимпиада, мы отбираем людей и делаем всё возможное для популяризации инженерного труда. Но она должна идти не только на уровне компании, но и на уровне государства. Что касается готовности предприятий взять на себя подготовку инженерных кадров, то это можно, но не нужно. Должна ли промышленность готовить себе бакалавров? Можно дальше и в школу пойти. ЕГЭ у нас низкий, так как плохо преподают физику и математику. Давайте еще развернемся от производства самолетов к преподаванию физики и математики, а потом займемся профориентацией в детском саду. Каждый все-таки должен заниматься своим делом.

РЕПЛИКА ИЗ ЗАЛА:

МИХАИЛ АСТАХОВ,
профессор, зав. кафедрой
физической химии НИТУ МИСИС

Любое образование, прежде всего, дает выбор. Профориентация и базовые кафедры — это абсолютное отсутствие выбора. Университет должен учить думать. Причем почти все равно, в какой области человек учится думать. Если он научился думать, то дальше у него автоматически прирастает куча компетенций. И промышленности совершенно ни к чему это брать на себя. Предприятия должны показать, что им нужны инженеры. Вот в

Москве инженеры не нужны. Средняя зарплата в этой профессии существенно ниже, чем находит любой выпускник. Им предлагают 35 тысяч, а шансов построить карьеру в инженерном направлении практически нет. Через три года он захочет получать как минимум 50–60 тысяч, а ему их не дадут. Наши выпускники, проработав год-два, просто уходят. Единственное, что должна предложить промышленность, — это хорошую зарплату.

До недавнего времени мы работали в нелегитимной зоне. Все об этом знали, но нас прощали

РЕПЛИКА ИЗ ЗАЛА:

ПРОКУДИНА НАТАЛЬЯ,
партнер, директор по развитию
бизнеса агентства «Афина»

Когда представитель вуза говорит, что бизнес должен показать студентам, что нужны инженеры — я просто развожу руками. Мы размещаем на сайте вакансии «инженер-технолог» и «финансо-

вый директор», так у нас на первую позицию может быть 3–4 отклика за месяц, а на вторую будет 1115 откликов. Вы чувствуете разницу? Инженеров-то просто нет, потому они и не ищут работу:

их хватают моментально. И любой выпускник вуза, только придя в компанию, уже имеет зарплату, как минимум, 40 тысяч, а человек с опытом работы в два-три года получает уже 60 тысяч.

Единственное, что должна предложить промышленность,— это хорошую зарплату

РЕПЛИКА ИЗ ЗАЛА:

ЕВГЕНИЙ ВОЙЛОВ,
технический директор
корпорации «Технониколь»

Наш бизнес, вообще, очень мелкий, подрядный. Но крыши имеют свойство течь во всем мире, и мы изучали,

как, например, в США решаются вопросы в области профобразования. Человек без образования получает 18 долларов в час, с образованием — уже 32. А если он помимо образования обладает и неким статусом наставника, то получает

45. И когда соискатель без образования устраивается на 18 долларов, то компания перечисляет профсоюзу 1 доллар за каждый час его работы. И за счет этих средств оплачивается учеба в профильном заведении.

РЕПЛИКА ИЗ ЗАЛА:

Мы готовим сейчас нанотехнологов, приходим на предприятия: «Вам нанотехнологи нужны?» Ответ: «Нет». Спрашиваешь: «А почему не нужны?» — «А у нас и нет ни одного». Потому что не представляют, зачем нужны нанотехнологии. А зачем мы готовим столько нанотехнологов, если их никто не берет?



АЛЕКСЕЙ КАСПРЖАК,
исполнительный директор
Ассоциации менеджеров
России

Я как-то общался с экспертом одного известного международного аккредитационного агентства, и он рассказал, как они аккредитовывали программу

Должна ли промышленность готовить себе бакалавров? Давайте еще развернемся от производства самолетов к преподаванию физики и математики, а потом займемся профориентацией в детском саду

по теологии не менее известного вуза. Они не смогли поставить классический вопрос о трудоустройстве, потому что сколько бы мест в костелах или церквях ни было свободно, человек, выбравший эту стезю, всё равно туда пойдет. Я вспомнил об этом потому, что в разговорах про профессиональное образование мы, к сожалению, забываем спросить тех, кто идет учиться.



SMART TALK SHOW
«ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ.
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ HR-ДИРЕКТОРОВ»



**МАКСИМ
КВАША,**
редактор отдела
экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

МОДЕРАТОР:



**ВАДИМ
ГАЛКА,**
директор по
управлению
персоналом компании
«РусГидро»



**СВЕТЛАНА
КРАЙЧИНСКАЯ,**
советник по
персоналу компании
«Фармстандарт»



**ОКСАНА
НАЗАРОВА,**
заместитель
гендиректора по
персоналу корпорации
«Русские машины»



**ТАТЬЯНА
КОЖЕВНИКОВА,**
директор по
организационному
развитию группы ЧТПЗ



**ВАЛЕРИЙ
КАРЕЗИН,**
директор
образовательных
проектов департамента
управления персоналом
госкорпорации
«Росатом»

УЧАСТНИКИ:



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

Люди, которых мы сейчас видим на сцене, с одной стороны, вызывают искреннее восхищение, с другой стороны — непонимание: как они работают? Ведь бывает сложно нанять себе и одного сотрудника, который станет как следует работать и делать то, что нужно. Как это происходит в компаниях, где трудятся десятки или даже сотни тысяч человек?



ВАДИМ ГАЛКА,
директор по управлению
персоналом компании
«РусГидро»

В 2010 году мы пришли в компанию новой командой и обнаружили по каждому направлению вялотекущее запустение, в том числе и в кадровом вопросе. Статистика показывала крайне маленький приток специалистов в возрасте до 25 лет, его практически не было. И, одновременно, глубокое старение персонала со всеми вытекающими последствиями: пагуб-

ные привычки, отсутствие свежих идей и проектов. И, естественно, мертвая хватка за рабочие места. Средняя зарплата у нас 57 тысяч рублей. Первое, что сделали: открыли штатное расписание в каждом филиале, чтобы могли приходить молодые люди. Второе: актуализировали программу негосударственного пенсионного обеспечения, которая создавала пенсионерам благоприятные условия, чтобы они покидали компанию. Необходимо было запустить процессы движения, ротации, продвижения по карьерной лестнице. Если говорить о льготах и компенсациях, то их перечень и у работников и у членов

правления абсолютно одинаковый. Другое дело, что значения разные. Большое количество строек требовало укомплектации огромным количеством квалифицированного персонала. Мы утвердили концепцию «от новой школы к рабочему месту», осознанно сделав ставку на детей сотрудников. И не менее осознанно перестали делать ставку на студентов технических факультетов, которые попадали туда по остаточному принципу, не пройдя по конкурсу на экономику или юриспруденцию. Мы пошли в школы, провели масштабные занятия и промывание мозгов с преподавателями, дали им методический

материал и открыли ряд энергоклассов. Заключили соглашение с Саяно-Шушенским филиалом Сибирского федерального университета, вошли в органы его управления, передали ему стандарты по ремонту и эксплуатации гидроэнергетического оборудования. Фактически: стали влиять на учебные программы. В этом году открыли кафедры гидроэнергетики в МЭИ и ВИЭ. Заключили договор с лицеем при МЭИ, который ежегодно выпускает более 270 человек. И теперь лекции московского лицея транслируются на наши объекты в Козинске, Красноярске, Волжском и других городах.



ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА,
директор по
организационному
развитию группы ЧТПЗ

Для массовых рабочих специальностей мы выбрали стратегию формирования коллективов из молодежи, которая будет заканчивать наш металлургический колледж. И начали еще в колледже давать им знания о системе производства, формировать бережливое отношение, культуру качества и безопасности. Массовыми выпусками по 100—200 человек мы стали направлять их в те цеха, где они востребованы, создавая, таким образом, человеческую базу под технологические изменения.

Мы перестали делать ставку на студентов технических факультетов, которые попадали туда, не пройдя по конкурсу на экономику или юриспруденцию, и переориентировались на детей сотрудников



ОКСАНА НАЗАРОВА,
заместитель гендиректора
по персоналу корпорации
«Русские машины»

Основная проблема профессиональной ориентации детей в том, что у нас их ориентируют только родители. Если мама с папой сказали, что ребенок пойдет на юридический, то они костыми лягут, но ребенка туда отправят. А ребенок может быть творческой личностью и потом всю жизнь маяться вопросом: как же себя реализовать. Нам нужно привлекать на предприятия современную молодежь, поэтому необходимо ее воспитывать. Последние три года мы участвуем в реализации проекта «Робототехника», который начинал благотворительный фонд нашего акционера (Олега Дерипаски.— Ъ)

«Вольное дело». В рамках проекта мы проводим робототехнический фестиваль и робокросс для автомобилей-роботов. В фестивале участвуют дети с 8 до 25 лет. Робототехнические кружки в колледжах, лицеях и институтах, проведение фестивалей открывают возможности для приглашения их участников и студентов для реализации совместных проектов на наших предприятиях. Первые 16 человек уже трудоустроены на ГАЗе в этом году.



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

Мы знаем из статистики и из того, что называется anecdotal evidence, что зарплаты в машиностроительном секторе, как правило, ниже, чем в добывающем секторе, финансах или госуправ-

Если мама с папой решили, что ребенок пойдет на юридический, они костыми лягут, но его туда отправят. Предприятиям, чтобы привлекать современную молодежь, необходимо самим её воспитывать

Для массовых рабочих специальностей мы выбрали стратегию формирования коллективов из молодежи, которая будет заканчивать наш металлургический колледж

лении. И мы понимаем, что «рыба ищет, где глубже, а человек, где лучше». Вопрос о гибких и одновременно эффективных системах мотиваций — один из основных.



ОКСАНА НАЗАРОВА,
заместитель гендиректора
по персоналу корпорации
«Русские машины»

Специалисты по HR знают, что нематериальная мотивация — основа всех основ. На самом деле, мы не можем сравниться с нефтянкой и газовиками, но у нас вполне конкурентные зарплаты. Сейчас средняя по холдингу зарплата рабочих — порядка 30 тысяч рублей, не считая годового вознаграждения. Сейчас мы занима-

емся бюджетированием, и на следующий год у нас стоит увеличение зарплаты рабочим. И у нас уникальная система мотивации: рабочие — это первая категория, которая попадает под распределение бонусов, в отличие от топ-менеджмента. У нас перевернутая структура, это как раз пожелание Олега Дерипаски.



ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА,
директор по организационно-
му развитию группы ЧТПЗ

Система оплаты труда должна привлекать, удерживать и мотивировать. Мотивировать в том смысле, что поощрять за высокие результаты. Если система вознаграждения удовлетворяет этим трем критериям, то она хорошая. Привлекает обычно конкурентоспособный уровень базового фиксированного вознаграждения. Удерживают в большей степени социальные льготы и регулярный пересмотр зарплаты. Ну а поощряет — за экстра-результаты — система бонусов.

Специалисты по HR знают, что нематериальная мотивация — основа всех основ



СВЕТЛАНА КРАЙЧИНСКАЯ,
советник по персоналу компании «Фармстандарт»

Нет единой эффективной системы мотивации, поскольку она привязана к конкретной сфере деятельности и к компании, которая ее выстраивает. И есть конкуренция за кадры между промышленными предприятиями. И тут

вопрос расчета, каким способом мы выиграем. В одном случае можно чуть-чуть поднять зарплату, особенно это касается городов, в которых за кадры конкурируют два-три завода. В другом случае лучше задействовать мотивационные программы. При этом они не могут быть едиными для всей страны, так как ситуация в разных городах очень отличается. Моногород с единственным заводом и промышленный город с множеством конкурирующих предприятий — это разные задачи.



ВАЛЕРИЙ КАРЕЗИН,
директор образовательных проектов департамента управления персоналом госкорпорации «Росатом»

Представляете город за колючей проволокой? КПП, специальные формы допуска, заявки на определенное время прохода... Каково пригласить туда выпускника Томского политеха с красным дипломом, которого могли бы ждать и в Гарварде, и

в Массачусетском технологическом? А как жителю из соседней деревни пойти работать в такой город? Что, переехать за колючую проволоку и остаться там жить? Причем без возможности выезда за границу. Здесь есть два аспекта. Первый: социальная инфраструктура таких городов. Она подходит тем, кто хочет обеспечить своей семье спокойное развитие: в таком городе не крадут машины, а ребенка можно выпустить на улицу без опасений, что он попадет в неприятную историю. Второй аспект самый главный: ученых

привлекает возможность решать современные технологические задачи. А самые современные компьютеры с самой высокой скоростью обработки информации именно в таких городах. Если вы внукам сможете рассказать, как строили реактор на быстрых нейтронах, то это сродни тому, как наши деды рассказывали о том, как они строили первую атомную станцию, метро и запускали первого человека в космос. Эти ценности не измеряются в конкретном денежном выражении или квартирой, предоставляемой выпускникам.

Представьте город за колючей проволокой: КПП, спецдопуск... Каково пригласить туда выпускника Томского политеха с красным дипломом, которого могли бы ждать и в Гарварде, и в MIT?



СВЕТЛАНА КРАЙЧИНСКАЯ,
советник по
персоналу компании
«Фармстандарт»

До недавнего времени я работала в корпорации «Оборонпром», могу рассказать о ситуации и на примере двигателестроения. Мы все понимаем, что количество производимых двигателей связано с количеством выпускаемых в стране самолетов. Наши двигатели не могут летать вне наших самолетов. Поэтому рынок ограничен. Но мы не можем закрывать целые блоки и увольнять людей: если мы потеряем какую-то компетенцию, то потом ее никогда не восстановим. Если потеряем конструкторов, то через 5–10 лет уже не сможем делать двигатели. Это практически уже происходит. У конструктора

есть т.н. период вработываемости, он составляет 5–7 лет с момента окончания вуза. То есть только к 30 годам можно получить дееспособного конструктора. Его замена — цикл длиной в 12 лет, так как надо еще учитывать время обучения в вузе и старших классах. Было принято решение сохранить в стране эту компетенцию и интегрировать предприятия в единую структуру — Объединенную двигателестроительную корпорацию.



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

Когда мы говорим о кадровых решениях, то чаще всего думаем про менеджеров или специалистов каких-то

уникальных квалификаций. А когда говорим о кадровой политике, то подразумеваем самый широкий круг специалистов: простых рабочих, менее простых рабочих, специалистов среднего звена. Вопрос в том, можно ли с какими-то едиными мерками подходить к штучному отбору и массовому набору.



СВЕТЛАНА КРАЙЧИНСКАЯ,
советник по
персоналу компании
«Фармстандарт»

Тема массового подбора на самом деле иллюзорная. Массовый подбор предполагает, что есть конкретная специальность (например, слесарь) и определенная квалификация. На самом деле, даже со слесарями уже не всё так просто, они быва-

Метро на глубине 60 метров строится киркой и лопатой. И осознание того, что делаешь великое дело, в наши времена очень маленький бонус по сравнению с вознаграждением

ют разные. И как только мы получаем конкретную задачу — набрать, например, 30 слесарей механосборочных работ, — то выясняется, что на данной территории нет столько свободных специалистов, да и переманить их будет тяжело. И тогда у нас эксклюзивный кейс: где взять 30 слесарей? Кажется, что есть массовые профессии, но в конкретных кейсах они оказываются эксклюзивными. Может оказаться проще найти 30 финансовых директоров, чем 30 слесарей.

РЕПЛИКА ИЗ ЗАЛА:

АЛЕКСАНДРА АБРАМОВА,
начальник отдела
корпоративных коммуникаций
ОАО «Мосметрострой»

Мы с головой вовлечены в программу строительства московского метро. У нас 12 тысяч человек персонала, но большая проблема с набором рабочих рук: проходчиков, монтажников, слесарей, плотников. Механизация в метростроении сейчас быстро развивается, появляются новые разработки, в том числе и тоннелепроходческий ком-

плекс. «Мосметрострой» купил 10 таких. Но в шахтах на глубинном заложении продолжают работать вручную: метро на глубине 60 метров строится киркой и лопатой. Там возможна только малая механизация, так как невозможно в центре Москвы развернуть большой котлован. И даже буровзрывной метод проходки не всюду возможен. Поэтому отбойный молоток — и вперед. И осознание того, что делаешь великое дело, в наши времена очень маленький бонус по сравнению с вознаграждением.

ВОПРОС ИЗ ЗАЛА:

У меня ребенок закончил 11-й класс не самой плохой школы в Кузбассе. Из 19 выпускников уехало 17. И связано это не с зарплатами, они у нас нормальные, а с уровнем привлекательности территории. Может ли бренд работодателя быть сильнее, чем бренд территории?



ОКСАНА НАЗАРОВА,
заместитель гендиректора
по персоналу корпорации
«Русские машины»

Компания работает, в том числе, и для того, чтобы улучшить бренд территории. Хорошо помню свою первую поездку в Саранск. В поезде думала: «Саранск, какой-то городишко». Приезжаю — город-сад.

Я хочу попросить там политическое убежище на пенсии. Люди сохраняют свою культуру. Мордовский государственный университет — глобальный вуз. Настолько культурно развит регион. Местные помидоры на рынке по 30 рублей за килограмм.

ВОПРОС ИЗ ЗАЛА:

ЧТПЗ осознано влил огромные средства не в увеличение зарплат работников, а в организацию рабочих мест в белой металлургии. Есть ли похожие программы у вас?



ОКСАНА НАЗАРОВА,
заместитель гендиректора
по персоналу корпорации
«Русские машины»

Это параллельный процесс: вместе с изменением уровня зарплат идет и формирование современных высокотехнологичных рабочих мест. Наша молодежь вообще очень информирована, доступен интернет. Молодые люди читают по-английски и знают, как живут в мире. Люди хотят прийти на хоро-

шее рабочее место, иметь содержательную и интересную работу, достойный коллектив и интересного руководителя. Создание высокотехнологичных рабочих мест — вот та задача, которая стоит сейчас перед работодателями. У меня была дискуссия с одним замминистра, не стану называть его фамилию. Я сказала ему: «У нас сейчас есть проекты контрактной сборки Volkswagen, Daimler и GM

на ГАЗе, там высокотехнологичные рабочие места. Почему государство не инвестирует деньги и не дает субсидии на создание таких мест?». На что высокий муж мне ответил: «А у нас нет определения высокотехнологичных рабочих мест». Я напомнила ему, что Путин пообещал создать 25 млн как раз высокотехнологичных рабочих мест. В ответ: «Да, он пообещал, а определения нет».



МАКСИМ КВАША,
редактор отдела экономики
журнала «Деньги»,
ИД «Коммерсантъ»

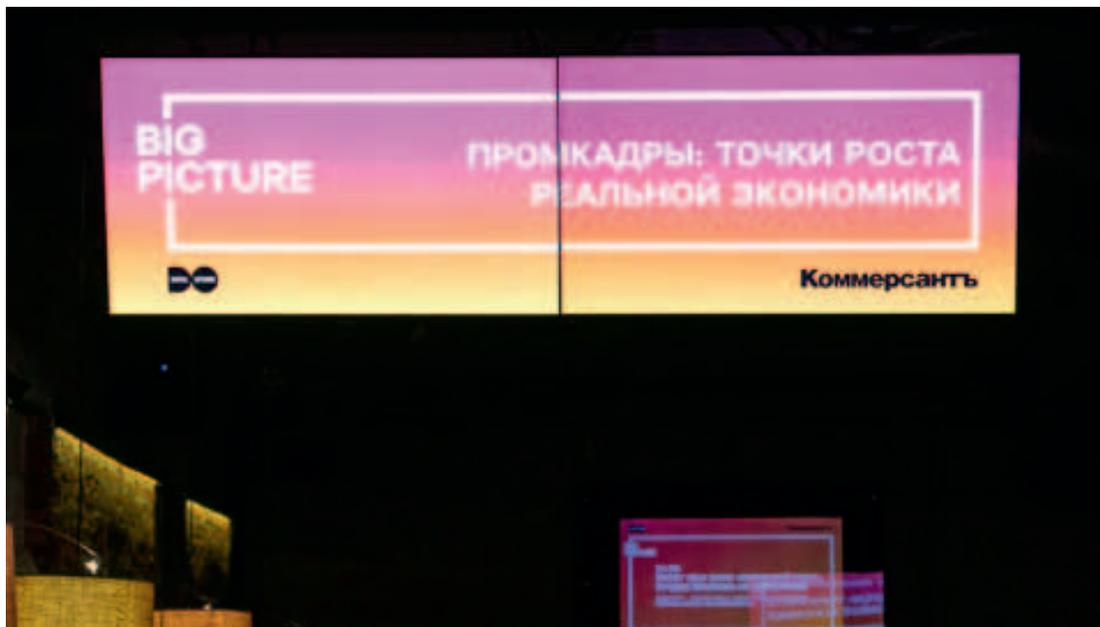
Необходимо мотивировать сотрудников. Но идеальной системы мотивации не существует. А наиболее эффективная определяется несколькими параметрами: спецификой отрасли, спецификой города, темпами роста конкретного предприятия. Но без эффективной мотивации невозможно решить важную для государства и принципиальную для бизнеса задачу — роста производительности труда.

«Почему государство не инвестирует в создание технологичных рабочих мест и не дает субсидии на их создание?» — «А у нас нет определения высокотехнологичных рабочих мест»



КЛЮЧЕВЫЕ СПИКЕРЫ ФОРУМА – О ТОМ, КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ОТЕЧЕСТВЕННУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КАДРАМИ

<http://www.youtube.com/watch?v=rquXK6nYzDM>



АКЦИОНЕР ГРУППЫ ЧТПЗ АНДРЕЙ КОМАРОВ:
«БЫЛИ СОЗДАНЫ ТЫСЯЧИ СОВРЕМЕННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ,
КОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИ НЕКЕМ БЫЛО ЗАПОЛНИТЬ»

<http://www.youtube.com/watch?v=1Ytx7AduZ9M>



**ЗАПИСЬ ОНЛАЙН-ТРАНЛЯЦИИ ВСЕХ СЕКЦИЙ БИЗНЕС-ФОРУМА
«ПРОМКАДРЫ: ТОЧКИ РОСТА РЕАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ»**

<http://www.kommersant.ru/conf/235>

**ФОТОГАЛЕРЕЯ
МЕРОПРИЯТИЯ**

<http://www.kommersant.ru/gallery/2359247>

СОСТАВ УЧАСТНИКОВ КОНФЕРЕНЦИИ ПО СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В форуме приняли участие **217** человек, из них **20%** – представители кадровых агентств и HR-департаментов. При этом **37%** аудитории составили руководители высшего управленческого звена (гендиректора, вице-президенты, члены советов директоров, ректоры вузов и т. д.), **35%** – руководители среднего управленческого звена (такие как начальник отдела, заведующий кафедрой и т. д.)





**ПРОМКАДРЫ:
ТОЧКИ РОСТА**

**ПРОМКАДРЫ:
ТОЧКИ РОСТА
РЕАЛЬНОЙ
ЭКОНОМИКИ**

**ОТДЕЛ КОНФЕРЕНЦИЙ
ИД «КОММЕРСАНТЬ»**

Руководитель отдела
Анна Прохорова
a.prokhorova@kommersant.ru

Программный директор
Татьяна Солжус
solus@kommersant.ru

Автор отчёта: Евгений Сигал, обозреватель ИД «Коммерсантъ»