

## СМЕЖНИКИ

Еще одна проблема российского химического образования — оторванность вузов от мест нахождения отраслевых производств. «Значительная часть профильных вузов расположена в Москве: Российский химико-технологический университет (РХТУ) имени Менделеева, Московская государственная академия тонкой химической технологии имени Ломоносова (МГАТХТ); обучает по химическим специальностям Открытый университет, некоторые химико-технологические специальности есть в Текстильном университете. А химических производств в столице меньше, чем выпускается молодых специалистов, — сетует Виктор Кочурихин. — Правда, в общем количестве студентов около 40% иногородних, но все они тоже пытаются остаться в Москве». Недавно компания Tikkurila хотела забрать у РХТУ весь выпуск полимерного факультета (подразделение «пленочные полимеры»). Компания была готова платить приличные деньги. Но ее производства расположены в регионах, а выпускники не захотели туда ехать, мотивируя отказ тем, что они уже люди семейные и не готовы жить в общежитиях. Кстати, в беседе с корреспондентом ВГ представитель одной из крупных химических компаний заметил, что в московские химические вузы часто приходят не для того, чтобы потом работать на производстве, а просто чтобы получить высшее образование и отсрочку от армии.

Виктор Кочурихин считает, что предприятия могут использовать так называемый целевой набор, направляя в Москву студентов на учебу по своему заказу. Подобный пилотный проект совместно с МГАТХТ недавно начал департамент по работе с персоналом «СИБУР Холдинга». По словам Рашида Нуреева, из-за того, что в Воронеже нет кафедры синтеза каучуков и соответствующих ей специальностей, трое получающих специальность «технология переработки пластмасс и эластомеров» пятикурсников из Воронежской государственной технологической академии были переведены в МГАТХТ для целевой подготовки по запросу входящего в состав «СИБУР Холдинга» «Воронежсинтезкаучука». Два года студенты будут на бюджетной основе обучаться в Москве по специальности «химическая технология высокомолекулярных соединений», одновременно с этим проходя практику на «Воронежсинтезкаучуке». Дипломные работы они тоже будут писать на темы, связанные с деятельностью воронежского предприятия. После окончания обучения в вузе студенты заключают трудовой договор с ОАО «Воронежсинтезкаучук» на пять лет.

Еще один интересный опыт «СИБУР Холдинг» проводит, приглашая на практику студентов профильных институтов (в основном МГУ и РГУ нефти и газа имени Губкина). Будущим химикам говорят, что работу получит только половина практикантов, что вызывает здоровую конкуренцию.

В «СИБУР Холдинг», предлагающий вполне конкурентные зарплаты и соцпакеты, студенты, скорее всего, вернуться. Однако, отмечают собеседники ВГ, довольно часто бывает, что студенты отказываются от выполнения ученического договора и не едут после окончания вуза к контрактному работодателю. Возможно, имеет смысл разработать законодательные механизмы удержания выпускников на рабочих местах, обязывающие студента возмещать предприятию потраченные на его обучение средства.

Если большинство выпускников столичных вузов не может преодолеть соблазна остаться в Москве, то химические компании могли бы с использованием механизма совместного финансирования развивать учебные заведения в регионах. Начальник департамента по работе с персоналом холдинга «Башкирская химия» Валерий Пронин рассказал ВГ, что Уфимский государственный нефтяной технический университет по просьбе компании открыл специализацию органической химии (раньше у УГНТУ был только факультет неорганики). Виктор Кочурихин говорит, что недавно в УМО вузов России по образованию в области химических технологий и биотехнологий обращались представители Омского технического университета, которые предлагали



**ЗАМНАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МХК «ЕВРОХИМ» СЕРГЕЙ ЩЕРБАКОВ СЧИТАЕТ, ЧТО НАДО НЕ ОПЛАЧИВАТЬ ОБУЧЕНИЕ СТУДЕНТОВ, А ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ИХ ПЕРСПЕКТИВОЙ БУДУЩЕЙ РАБОТЫ**

предоставить им возможность ввести образовательные программы по химическим специальностям. Нет своего химико-технологического вуза в Рязани, хотя в этом регионе работает принадлежащий ТНК-ВР Рязанский НПЗ.

Кстати, в тех регионах, где химические предприятия и учебные заведения расположены недалеко друг от друга, например в Татарии, кадровая ситуация в химической отрасли весьма благоприятна. Казанский государственный технологический университет (КГТУ), одно из немногих учебных заведений, готовящих химиков, создал многоуровневый учебный комплекс, объединяющий начальное (Казанский химико-технологический колледж), среднее (Казанский химико-технологический техникум) и высшее профессиональное образование, а также несколько центров переподготовки и повышения квалификации специалистов и два НИИ — «Спецкаучук» и госинститут по проектированию химических предприятий «Союзхимпроект».

**ЧЕРТОВСКИ ХОЧЕТСЯ РАБОТАТЬ** Не любите молодых специалистов? Вы просто не умеете их готовить. Так сказали бы представители крупных химических холдингов, которые в условиях нехватки профессионалов стараются полностью контролировать процесс обучения специалистов: некачественные кадры портят производственные показатели компании.

В основном химические компании сосредоточены на подготовке производственных управленцев. К примеру, в МХК «Еврохим» положение с кадрами для трейдинга химической продукции проще, чем с ИТР. У трейдеров действует механизм естественного отбора: если получается — продажи растут, нет — сотрудник уходит. «В поисках трейдеров мы не ходим по вузам, — говорит Сергей Щербаков. — На эти позиции мы привлекаем сотрудников либо в результате ротации внутри компании, либо со стороны».

Директор по персоналу группы НИТОЛ Елена Горбач рассказывает, что в базовом для группы городе Усолье-Сибирское (Иркутская область) компания профинансировала создание «НИТОЛ-класса» в городском лицее. Его выпускники получают преференции при поступлении в Иркутский государственный технический университет. НИТОЛ будет следить за тем, как учатся «нитолокласники», рассматривая их в качестве потенциальных сотрудников. Лучшим ученикам ПТУ и студентам ИГТУ компания выплачивает стипендии. Кроме того, компания устраивает

на своих предприятиях ежегодный корпоративный конкурс «Лучший по профессии», победители которого получают право на бесплатное обучение.

У «СИБУР Холдинга» есть соглашения о сотрудничестве в подготовке молодых специалистов с КГТУ, МГАТХТ, РГУНГ имени Губкина и петербургским ИМИФТ. Кроме того, в компании сейчас реализуется проект создания единого пространства в системе подготовки кадрового резерва и повышения квалификации работников предприятий, который позволит снизить расходы и потери компании, связанные с обучением персонала. На базе КГТУ создан Центр корпоративного обучения, где работники «СИБУР Холдинга» должны повышать квалификацию в области развития сырьевой базы, производства и переработки полимеров, синтеза мономеров и жидкой химии, каучуков, резин и РТИ, управления на предприятиях отрасли. Расходы на дополнительное обучение многим сотрудникам оплачивает работодатель. Рашид Нуреев говорит, что любой сотрудник, прошедший испытательный срок, может по согласованию с непосредственным руководителем направить руководителю подразделения или предприятия заявление о направлении его на повышение квалификации за счет компании. Но приоритетны те специальности, в которых компания испытывает наибольшую нужду (это профессии, связанные с компетенциями линейных ИТР).

Начальник департамента по работе с персоналом холдинга «Башкирская химия» Валерий Пронин рассказывает, что у его компании сейчас тоже есть проблема с молодыми специалистами-технологами. В Стерлитамаке готовят таких специалистов, но, выпускники в основном девушки. «Башкирская химия» взяла на работу нескольких выпускниц на должности, связанные с экологией производства. Но женщин принимают на работу не везде, поскольку некоторые производства вредны для здоровья. «Нам нужны мужчины-химики — мастера, начальники смен», — говорит Валерий Пронин. Будущих линейных управленцев компания ищет уже в средних школах. «Башкирская химия» устраивает в старших классах химическую «альтернативную олимпиаду». С ее победителями «Башхим» проводит собеседование и по его результатам отбирает тех, кому оплачивает обучение в профильных вузах, в частности в Уфимском ГНТУ. Из 40 успешно прошедших собеседование победителей олимпиады 36 человек учатся по целевому набору «Башхима» (4 человека уехали учиться в Москву).

У МХК «Еврохим» другой подход к подбору молодых специалистов. Замначальника управления кадровой политики компании МХК «Еврохим» Сергей Щербаков рассказывает, что компания заключает долгосрочные партнерские соглашения с несколькими вузами (Новочеркасским политехническим, РХТУ, Санкт-Петербургским горным университетом и другими), но, в отличие от большинства отраслевых компаний, не платит за обучение студентов, а работает с ними, пытаясь заинтересовать будущей работой. Труднее не завоевать сердце химика, а его удержать, считают в «Еврохиме». По словам Сергея Щербакова, в компании существует правило: все молодые ИТР начинают с рабочих специальностей. «Если сразу отправить молодого специалиста в аппарат, он не будет понимать нужд производства. Посмотрите на биографию руководителей предприятий химической промышленности — почти у всех есть в послужном списке рабочие должности. К примеру, человек начал с оператора, затем продвинулся до начальника участка, затем до начальника установки, начальника цеха, главного технолога, главного инженера. Компания старается, чтобы ИТР не задерживались на низовых позициях больше полугода-года, кроме того, специалисты получают стимулирующие надбавки к зарплате. Кстати, начиная с низов. Человек прикипает к предприятию душой, и его очень трудно переманить на другое место работы — срабатывает фактор патриотизма, — утверждает Сергей Щербаков. — Если вы купили специалиста, можно ожидать, что так же легко его у

вас перекупят конкуренты. Зачем нужны такие риски? Если сотрудник начинает с рабочего, вероятность, что он все бросит и уедет, очень невелика». Кроме того, компания оплачивает молодым специалистам аренду жилья, а в перспективе рассматривает возможность предоставления гарантий по ипотечным кредитам по ставкам ниже рыночных.

Для того чтобы определить интеллектуальный потенциал молодых ИТР, «Еврохим» проводит научно-практические конференции, где молодые специалисты представляют свои решения по совершенствованию тех или иных условий протекания технологических процессов на предприятиях компании. Технический топ-менеджмент МХК состоит в комиссии, обсуждающей представленные проекты. Для облегчения адаптации молодых специалистов в коллективе в компании существует институт наставников (весьма распространенная практика в химических компаниях). Кроме того, молодежь общается через советы молодых специалистов.

«Еврохим», как и «СИБУР Холдинг», применяет систему ротации менеджмента, в том числе молодых специалистов. «Из нашего московского офиса менеджеры ездили работать на предприятия в регионы. Это положительно влияет и на развитие карьеры сотрудника — многие менеджеры сами выражают желание работать в регионе, потому что там кадровый голод, ниже конкуренция и есть шанс сделать хорошую карьеру». В «СИБУР Холдинг» также используется практика вертикальной и горизонтальной ротации менеджеров. Рашид Нуреев говорит: «Компания использует все возможные механизмы поиска необходимых специалистов — размещение вакансий на корпоративном сайте, сотрудничество с кадровыми агентствами, публикация информации о вакансиях в деловых и отраслевых СМИ. Однако ключевой принцип — поиск кандидата на менеджерскую должность внутри компании, так как в «СИБУР Холдинг» работает около 80 тыс. человек. Один из способов кадрового продвижения — ротация менеджеров внутри компании». Например, недавно гендиректор «Омской шины» Сергей Полонякин перешел на должность гендиректора «Тольяттикаучука», а гендиректор «Томскнефтехима» Сергей Мерзляков стал вице-президентом «СИБУР Холдинга».

Елена Горбач из группы НИТОЛ говорит, что ее компания тоже старается сама растить свои кадры. По итогам 2006 года 40% назначений на менеджерские должности было сделано среди сотрудников, входящих в кадровый резерв. Амбиции сотрудников предприятий группы стимулирует возможность самореализации при решении новых задач, а также бонусы по результатам выполнения КРП для каждой компетенции.

В компании с 2005 года действует программа «Потенциал», цель которой — выявление кандидатов на позиции управленцев разного уровня внутри самой компании. В результате формируется кадровый резерв, для которого проводятся профессиональные тренинги. В прошлом году в компании ввели конкурсы на вакантные позиции (уровень среднего и высшего управленческого звена). На конкурс подаются резюме и представляются решения по кейсам, которые разрабатываются исходя из реальной ситуации, с которой столкнется сотрудник, пришедший на эту должность. Соискатели представляют решения комиссии, которая выбирает лучшего кандидата на позицию.

В рамках политики удержания специалистов на предприятиях группы НИТОЛ поддерживаются трудовые династии. На «Усольехимпроме» (УХП), например, 22 трудовые династии, общий трудовой стаж некоторых семей составляет несколько сотен лет. Самой многочисленной в УХП считается династия, общий стаж которой превышает 600 лет.

Кстати, среднестатистический сотрудник НИТОЛа совсем не похож на портрет пожилого российского химика. Возраст сотрудников управляющей компании составляет 38 лет, на производственных площадках — 42 года. Среднестатистическому работнику «СИБУР Холдинга» тоже 42 года. Российские химики нашли эликсир жизни? ■

**ТРУДОВОЙ КОДЕКС СЛИШКОМ ЖЕСТОК К РАБОТОДАТЕЛЮ И НЕ ПОЗВОЛЯЕТ ПРИНЯТЬ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕРЫ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ХОТЯ БЫ НА НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ**



## СМЕЖНИКИ