

# Опыт Группы Газпромбанка

## Ведущие предприятия тяжелого машиностроения обеспечивают повышение профессиональной квалификации своих сотрудников

Дмитрий Кожевников,  
Елена Стольникова

Острота и важность проблемы нехватки профессиональных кадров в российской промышленности не требует ни дополнительных пояснений, ни статистических доказательств. Провальные девяностые и профессиональное деструктурирование сказываются у нас до сих пор, разрушенные системы подготовки кадров вкупе с последствиями демографических неприятностей образуют не только негативный фон стратегическим планам развития, но даже по современным потребностям промышленности предприятий. Особенно если речь идет о предприятиях высокотехнологических, выпускающих инновационную продукцию мирового уровня. Ставка в развитии индустрии страны именно на эти предприятия — более чем оправдана, что особенно убедительно на фоне скачкообразной ценовой конъюнктуры мирового спроса на энергоносители. В этой связи реальный сегодняшний опыт решения вопросов подготовки профессиональных кадров и повышения их квалификации заслуживает самого пристального изучения. Именно о таком опыте на примере машиностроительных предприятий Группы Газпромбанка пойдет речь. Организованные при непосредственном участии банка программы профориентации и привлечения студентов, подбора и обучения кадров, наставничества, конкурсы профмастерства и т.д. — все они являются важнейшими элементами единой системы, обеспечивающей инновационные предприятия тяжелого машиностроения профессиональными кадровыми ресурсами.

Каждым годом острота кадровой проблемы в национальном масштабе осознается все более внятно. На высоком государственном уровне безоговорочно признано, что недостаток высококвалифицированных рабочих кадров является естественным ограничителем роста российской экономики и решения задач модернизации всех сфер жизни. В первую очередь проблему кадров испытывают на себе сами предприятия. И чем сложнее и технологичнее выпускаемая ими продукция, тем сложнее обеспечить необходимый уровень трудового капитала. В отсутствие централизованной системы подготовки кадров предприятия начали сами искать пути решения кадровых проблем. Более того: с ростом производства со стороны машиностроительных предприятий возник не просто дополнительный спрос на квалифицированных сотрудников — компании стали активно создавать кадровый резерв и стимулировать профессиональное развитие своих работников.

Например, как говорит заместитель генерального директора по персоналу «Ижорских заводов» Татьяна Ильина, хотя на предприятии кадровую проблему в целом удалось решить, остродифицитные профессии остаются — например, высококвалифицированные станочники и сварщики. «Нехватка таких специалистов будет только возрастать. Хорошо понимая это, мы делаем ставку, прежде всего, на привлечение и подготовку будущих специалистов для наших предприятий посредством профориентационной работы и взаимодействия с профильными учебными заведениями», — говорит Татьяна Ильина.

Параллельно с развитием производственных программ в компаниях тяжелого машиностроения прогнозируют нарастание кадрового дефицита. В частности, востребованными будут профессии сварщика, слесаря, станочника, машиниста мостовых кранов и т.д. Существующий и планируемый кадровый дефициты говорят об одном: проблему разовыми акциями (через кам-

панию) необходимо создание стройной гибкой постоянно действующей системы привлечения кадров, их подготовки и повышения квалификации.

Именно системы, которая органично включает в себя целый комплекс процессов, обеспечивая их циклическое воспроизводство и адекватную связь с потребностями реального производства. Чем особенно интересен опыт предприятий Группы Газпромбанка: там, можно сказать, работает именно система, созданная под нужды реального инновационного производства.

С некоторыми элементами этой системы познакомимся чуть ближе.

### Конкурс профессионалов

Один из хорошо известных еще с советских времен инструментов повышения квалификации (и создания мотивации к этому) — система конкурсов профессионального мастерства. На предприятиях Группы Газпромбанка конкурсы профессионального мастерства проводятся регулярно, причем как среди работников отдельных предприятий, так и на открытой основе, когда в своем профмастерстве состязаются представители разных заводов из разных регионов.

Так, например, совсем недавно итоги конкурса профессионального мастерства среди рабочих и производственных мастеров 2012 года подвели предприятия Ижорского производственного комплекса (входят в ОМЗ, Группа Газпромбанка).

Как уверяют сами организаторы, возрожденная в 2009 году, традиция проведения конкурса профмастерства с

Ижорской промышленной площадке, высокий профессионализм и глубокие знания работников — один из ключевых факторов качественного выполнения контрактных обязательств. В этой связи укрепление традиции проведения конкурса профессионального мастерства среди рабочих и производственных мастеров — одно из важнейших направлений кадровой политики предприятий.

При этом надо понимать, что конкурсы профмастерства — вершина глубокой и напряженной работы по подбору и обучению кадров. Молодой работник должен не одну тысячу часов провести на своем рабочем месте, прежде чем он будет готов померяться профессиональными силами со своими коллегами.

### Молодые и перспективные

При этом рост профессионального мастерства на предприятиях Группы Газпромбанка стимулируется и через развитие научно-инновационных инициатив. Примером работы в этом направлении может стать Научно-практическая конференция молодых специалистов «Ижора 2011», проведенная в октябре прошлого года на Ижорском производственном комплексе. Конференция собрала молодых инициативных инноваторов не только из Ижорского производственного комплекса («Ижорские заводы», «ОМЗ-Спецсталь», НИЦ «ТК-ОМЗ-Ижора», «ОМЗ — Литейное производство» и «ИЗ-КАР-ТЭКС им. П.Г. Коробкова»), но и молодых специалистов с Урала («Уралмашзавод» и «Уралхиммаш»).

Конференция провозгласила своей целью повышение

уровня профессиональных знаний молодых специалистов, развитие творческой активности, инициативы, а также привлечение молодых специалистов к решению актуальных производственных задач, к разработке и внедрению их в производство, выявление потенциального кадрового резерва.

### Корни мастерства

Привлечение и обучение квалифицированных специалистов — отдельная страница работы предприятий Группы Газпромбанка. Этот опыт можно считать достаточно уникальным, поскольку в данном случае решение вопросов кадровых фактически совпало с реализацией самой масштабной в отечественной индустрии нового века программой модернизации производственных мощностей. Очевидно, что обеспечивать в параллели осуществление таких процессов — крайне сложно.

В пример кадровой работы можно привести три новых проекта, реализуемых на «Уралмашзаводе» при поддержке основного акционера предприятия — Газпромбанка. Первый проект — «Школа руководителя цеха» — предусматривает повышение квалификации и совершенствование управленческих навыков руководителей среднего звена. В рамках второго проекта — «Стипендиат» — совместно с учебными заведениями города ведется подготовка необходимых заводу работников. Третий проект — «Наставник» — реализуется одновременно и на находящемся также в Екатеринбурге «Уралхиммаше» (основной акционер — Газпромбанк).

Проект «Школа руководителя цеха» осуществляется совместно с НОУ «Образовательный центр «Бизнес-развитие». В программу входит обучение основным современным принципам управления производственным подразделением рассматриваются вопросы производственной логистики,

руб. в месяц. Ее окончательный размер будет зависеть от академической успеваемости молодых людей.

Целевая программа «Наставник» была запущена на «Уралмашзаводе» и «Уралхиммаше» в январе 2011 года по инициативе и при поддержке программы «Наставничество» позволили серьезно омолодить кадровый состав основных рабочих. Сегодня средний возраст станочников на нашем предприятии — около 40 лет. Это очень хороший показатель, по правде говоря, мы и рассчитывали достигнуть его



привлекли на производство и обучили более 70 молодых станочников. Во-вторых, программа позволяет мотивировать опытных рабочих передавать свои знания и умения молодой смене. Эти два фактора уже в первый год реализации программы «Наставничество» позволили серьезно омолодить кадровый состав основных рабочих. Сегодня средний возраст станочников на нашем предприятии — около 40 лет. Это очень хороший показатель, по правде говоря, мы и рассчитывали достигнуть его

только через три года. Нужно подчеркнуть, успешная реализация программы «Наставничество», стала возможной благодаря инвестициям, которые направляются в производство и в целом социальной политике, реализуемой при поддержке Газпромбанка. Новое, современное станочное оборудование, безопасные и комфортные рабочие места, безусловное привлечение молодежи. Немаловажную роль играет также социальный пакет. Конечно же, реализация программы «Наставничество» будет продолжена, сама программа будет расширяться. Уже сейчас мы внедряем эту программу для молодых технологов и конструкторов. Думаю, результат не заставит себя ждать».

Заместитель генерального директора по персоналу «Ижорских заводов» Татьяна Ильина обобщает позитивный опыт проекта: «Наставничество» ориентировано на решение многих значимых для предприятия задач. Это и улучшение качества подготовки новых сотрудников, и быстрое освоение корпоративной культуры, и формирование позитивного отношения к работе. Благодаря наставничеству новичок растет как профессионал, он начинает разделять ценности и лучше понимать традиции предприятия, закрепляется на производстве. А наставник старается показать все, на что он способен, и это, в свою очередь, стимулирует его в работе. Мы выдвигаем в наставники ижорцев, обладающих высокой квалификацией, самоорганизанностью и внутренней мотивацией, имеющих богатый жизненный опыт. Всем наставникам устанавливается надбавка из бюджета «Ижорских заводов», а самые лучшие в прошлом году были отмечены премией Газпромбанка».

В первую очередь, наставничество распространяется на рабочих дефицитных специальностей. Их список ежегодно определяет специальная комиссия. В среднем продолжительность производственного обучения составляет от 3 до 6 месяцев. На одного наставника приходится от одного до трех обучаемых работников. Наставники курируют работников без опыта работы: выпускников профессиональных учебных заведений, работников, имеющих стаж работы по специальности менее 1 года, осваивающих смежную профессию, повышающих свой квалификационный разряд. Надо отметить, что проект по наставничеству Газпромбанк реализует практически на всех предприятиях Группы. Так, например, вот что говорит об этом заместитель генерального директора по персоналу предприятия «ИЗ-КАР-ТЭКС им. П.Г. Коробкова» Александр Ильин: «Благодаря программе «Наставничество», которую при поддержке нашего акционера — Газпромбанка мы начали реализовывать в начале прошлого года, нам удалось решить несколько важных задач. Во-первых, мы

### Как готовят свои кадры

В немалой степени существующий сегодня дефицит профессиональных кадров обусловлен тем, что уровень подготовки в учебных заведениях по этим специальностям не позволяет допустить выпускников к самостоятельной работе. Учебные заведения готовят в основном универсалов с начальным уровнем навыков. Но для того, чтобы сварщик соответствовал предъявляемым требованиям, необходим стаж работы не менее 3-5 лет после окончания учебного заведения, а дополнительная подготовка персонала занимает на предприятиях тяже-

лого машиностроения в среднем от 2 до 4 лет.

Такая ситуация связана с тем, что образовательные программы во многих учебных заведениях серьезно устарели. Однако технологическая модернизация, закупка более дорогостоящего и современного оборудования неизбежно повышают ответственность работников и требования к качеству их профессиональной подготовки. Поэтому нередко предприятиям приходится брать инициативу в свои руки и самостоятельно решать воп-

просы обучения необходимых специалистов. Вариантов решения существующей проблемы несколько: создание собственных учебных центров, целевая подготовка необходимых сотрудников в профильных учебных заведениях по специальным программам, стажировки студентов на предприятиях в реальных «боевых» условиях. Примером такого образования может служить Учебный центр «Уралмашзавода», действующий уже почти два года и оснащенный по последнему слову техники. На нем готовят сотрудников по 82 рабочим профессиям, дают возможность освоить вторую или смежную профессию, а также осуществляют переподготовку в области безопасности и охраны труда. По словам обучающихся, с новым оборудованием обучение стало наглядным и приближенным к тем ситуациям, с которыми приходится сталкиваться на производстве. Собственно говоря, это и есть цель Учебного центра «Уралмашзавода». Поскольку перед предприятием, на котором вовсю реализуется программа модернизации, стоят задачи по ежегодному фактическому удлинению объемов производства, предприятию остро нужны высококвалифицированные кадры. Для этого и создан современный Учебный центр.

### Северный опыт

Свой Центр подготовки кадров «Профессионал» уже много лет работает и на «Ижорских заводах» (предприятие также входит в Группу Газпромбанка). По словам представителей предприятий, обучение непосредственно в стенах завода несет в себе ряд дополнительных преимуществ. Во-первых, обеспечивается необходимая оперативность обучения — при изменении потребностей предприятия можно переподготовить работников быстро и с минимальными дополнительными затратами. Во-вторых, как правило, собственные учебные центры предприятий очень хорошо оснащены — это означает, что многие технологические процессы студенты могут сначала отработать на тренажерах и экране компьютера. В-третьих, есть преимущества и для молодых специалистов: во время обучения они выигрывают корпоративную культуру предприятия, знакомятся с будущими коллегами и адаптируются на рабочем месте.

При этом, как отмечают эксперты, для того, чтобы обучение персонала приносило действительно значимый эффект, оно должно быть масштабным. Например, в 2009 году в компании «Криогенмаш» (еще одно предприятие Группы Газпромбанка) различные курсы обучения прошло 4783 человека. Вдобавок к этому, еще 1167 человек были обучены и аттестованы в соответствии с требованиями Ростехнадзора.

### Со школьной скамьи

При всей важности обучения уже существующих сотрудников, компании пытаются смотреть на перспективу и начинать работу с потенциальными работниками заблаговременно. Например, в Газпромбанке решили выявить лучших из лучших среди 15-16-летних мальчишек, которые сейчас обучаются в профессиональных учебных заведениях. Для этого в начале 2010 года был запущен Всероссийский конкурс «Рабочие стипендиаты Газпромбанка», приуроченный к 20-летию самого банка. Как отмечают в банке, главная цель конкурса — возродить интерес к рабочим профессиям и поднять их престиж среди подрастающего поколения. Именно поэтому к участию в нем были привлечены учебные заведения, которые готовят сварщиков, электриков, котельщиков, станочников, слесарей и представителей других рабочих специальностей для стратегических отраслей промышленности. Такое пристальное внимание к промышленности со стороны банковской структуры не случайно: Газпромбанк контролирует ряд крупнейших машиностроительных предприятий и заинтересован в их успешном развитии.

Программа охватывает регионы со всей России: в ней принимают участие около тридцати учебных заведений начального и среднего профессионального образования из Екатеринбурга, Санкт-Петербурга, Томска, Новосибирска, Электростали, Тулы, Новочебоксарска, Таганрога, Липецка, Перми, Орска, Липецка, Волгограда, Самары, Тольяты, Нижнего Новгорода и других городов. Сам конкурс состоит из двух этапов — теоретического и практического, в ходе которых участники должны продемонстрировать полученные знания и навыки, как говорится, на деле. По итогам конкурса победителями становятся именными стипендиатами Газпромбанка, а после окончания обучения получают возможность продолжить карьеру на предприятиях своих регионов, являющихся стратегическими партнерами и клиентами банка.

На «Ижорских заводах» предпочитают брать потенциальных сотрудников под свою опеку уже со школьной скамьи. «Мы шефствуем над 15 школами Колпинского района города Санкт-Петербурга, — делится опытом Татьяна Ильина. — Школьники посещают наши предприятия во время экскурсий и Дней открытых дверей. Знакомятся с производством, с историей и перспективами завода. На таких мероприятиях они также узнают от тех учебных заведений (и профессиональных, и высших), с которыми мы сотрудничаем, о профессиях, которыми они могут получить по окончании школы. Причем, они знают, что эти профессии действительно востребованы и, получив диплом, ребята не останутся безработными. Во время обучения в профессиональных и высших учебных заведениях студенты также не остаются без нашего внимания — действуют программы заводских стипендиатов, все студенты проходят практику на производствах, постепенно вливаясь в наш трудовой коллектив».

Именно так, при помощи совместных усилий самих предприятий, их стратегических инвесторов, профильных учебных заведений и получаются новая конфигурация российского профессионального образования. Его главная задача состоит в том, чтобы гибко реагировать на вызовы времени, готова именно тех специалистов, которые будут востребованы в отрасли.



каждым годом все прочнее закрепляется на Ижорской промышленной площадке. В этом году в соревнованиях приняло участие 279 человек, представляющих «Ижорские заводы», «ОМЗ-Спецсталь», «ИЗ-КАР-ТЭКС им. П.Г. Коробкова», «ОМЗ — Литейное производство», предприятие «ИжораРемСервис». Кроме того, за звание лучших рабочих и производственных мастеров боролись коллеги ижорцев с уральских предприятий Группы Газпромбанка — «Уралмашзавода» и «Уралхиммаша».

Конкурс прошел в апреле-мае 2012 года в производственных цехах предприятий и мастерских Ижорского политехнического профессионального колледжа и Санкт-Петербургского политехнического колледжа. В напряженной борьбе определились лучшие из лучших среди производственных мастеров и представителей рабочих специальностей — сварщиков, слесарей, токарей, фрезеровщиков, машинистов крана, модельщиков, сталеваров, кузнецов. В общей сложности победителями и призерами стали 98 человек.

В условиях динамичного развития предприятий Группы ОМЗ, расположенных на

уровня профессиональных знаний молодых специалистов, развитие творческой активности, инициативы, а также привлечение молодых специалистов к решению актуальных производственных задач, к разработке и внедрению их в производство, выявление потенциального кадрового резерва.

Работа конференции проходила по четырем направлениям: металлургия, машиностроение, информационные технологии и менеджмент. Доклады участников конференции оценивала экспертная комиссия, в которую вошли руководители и специалисты предприятий Ижорского производственного комплекса. В оценке докладов эксперты, в первую очередь, обращали внимание на теоретическую и практическую значимость проекта, а также на степень личного участия докладчика в его разработке и реализации.

Подводя итоги конферен-

ции, экспертная комиссия отметила не только высокое качество представленных докладов, но и ориентированность большинства работ на решение актуальных производственных задач предприятий. Высокий уровень работ участников свидетельствует о значительном творческом потен-

циальной работе по совершенствованию работ своих подразделений. Проект «Стипендиат» разработан для привлечения учащихся профильных для Уралмашзавода учебных заведений города в качестве квалифицированных рабочих. В нем принимают участие студенты и учащиеся последнего и предпоследнего курсов Екатеринбургского механического техникума, Екатеринбургского политехнического колледжа, Екатеринбургского машиностроительного колледжа и Профессионального лицея им. Курочкина.

Принять участие в проекте «Стипендиат» могут молодые люди, имеющие хорошую успеваемость и желание работать на Уралмашзаводе. По итогам собеседования был определен 21 стипендиат. С этого семестра ребята начнут получать стипендию от 2 до 3 тыс.