

Основные проблемы развития кадрового потенциала судостроительной отрасли и пути их решения

Объединенная судостроительная корпорация является одним из крупнейших работодателей в России. Численность работающих на предприятиях Группы ОСК приближается к 100 тысячам человек. Средний возраст работающих на предприятиях Группы составляет 43 года, доля работников в возрасте до 35 лет составляет порядка 30%. До 2030 года в соответствии с производственной программой и перспективным портфелем заказов у корпорации сохраняется потребность в привлечении и качественном развитии инженерных и рабочих кадров.

1. Система профориентации

С учетом ситуации кадрового голода в производственном секторе экономики, вызванного, с одной стороны, демографической ямой и сокращением количества экономически активного населения, а с другой – низкой привлекательностью традиционных отраслей по сравнению со сферой ИТ, FMCG, и др., ОСК делает ставку на поиск и привлечение работников в ОСК со школьной скамьи. Наша задача – сформировать интерес в молодёжной среде к судостроительной отрасли, а также привлечь для поступления в наши учебные заведения высшего и среднего профессионального образования лучших абитуриентов. Для решения этой задачи АО «ОСК» создало экосистему для ранней профориентации школьников.

В рамках активного сотрудничества с общеобразовательными организациями ОСК уже в 2019 году начала подготовку новых инженерных кадров со школьной скамьи. И в том же году корпорация запустила пилотный проект «Классы ОСК» (инженерные классы судостроительного профиля) в Нижнем Новгороде на базе МАОУ «Школа № 79», курируемый ПАО «Завод «Красное Сормово». А в октябре 2021 года был уже создан образовательно-производственный судостроительный кластер, который на данный момент насчитывает 19 участников и партнеров.

Концепция классов ОСК заключается в ранней профориентации обучающихся, получении качественных знаний, умений и навыков за счет включения в основную общеобразовательную программу профильных модулей в рамках школьных предметов: например, изучение экономики судостроительного предприятия и основ бережливого производства на уроках «Экономики», судомоделирование на уроке «Технология», технический рисунок на уроке «ИЗО», на «Географии» и «Истории» изучение истории кораблестроения и судостроения, которая напрямую связана с освоением морских и речных путей. Большое

внимание уделяется развитию инженерного мышления на уроках физики, химии, информатики и ИКТ, а также при разработке индивидуального проекта. Осваивая основную общеобразовательную программу, школьники знакомятся с уникальными особенностями судостроительной отрасли. Кроме того, проект предусматривает возможность углубленного изучения программ «История судостроения и основы устройства корабля», «Введение в профессию», «Черчение и чтение чертежей» и комплексной программы «Судоверфь на столе» в рамках внеурочной деятельности.

Воспитательная, профориентационная работа предполагает тесное сотрудничество с будущими работодателями. В регионах присутствия общества Группы ОСК организуют и совместно со школами проводят профильные тематические встречи, деловые игры, мастер-классы, экскурсии в заводские музеи и цеха, знакомят школьников с деятельностью предприятий. В результате такой системной работы дети со школьной скамьи знакомятся с отраслью, получают базовые начальные знания для дальнейшего освоения профильных образовательных программ в учебных заведениях высшего и среднего профессионального образования. Все это помогает сделать выбор будущей профессии более осознанно.

С 2022 года по указанию Президента России по всей стране открываются инженерные классы. Общества Группы ОСК активно выступают в роли индустриальных партнеров. Проект объединяет усилия школ, открывших инженерные классы, флагманского вуза (СПбГМТУ), региональных высших учебных заведений, а также ресурсы профильных предприятий реального сектора экономики. Это новая стратегическая образовательная инициатива, целью которой является организация эффективной предпрофессиональной подготовки.

На сегодняшний день проект реализуется в восьми регионах присутствия обществ Группы ОСК на базе 26 образовательных организаций (школ). Наибольшую активность и вовлеченность в проект демонстрируют Нижегородская область, Санкт-Петербург, Астраханская, Архангельская и Мурманская области.

Ежегодно с 2016 года за счёт собственных средств АО «ОСК» реализует для школьников в возрасте от 11 до 16 лет федеральный профориентационный социально-образовательный проект «Царь-плотник» (далее – Проект). Для победителей Проекта реализуется специализированная программа «Детская морская академия» в лагере «Штормовой» (ФГБОУ ВДЦ «Орленок»), а ребята старшего возраста отправятся в морской поход на легендарном паруснике «Мир». За время реализации Проекта в нём приняли участие более 5 000 школьников, многие из которых уже стали студентами наших профильных вузов и учреждений среднего профессионального образования.

2. Взаимодействие с учебными заведениями

Важным элементом стратегии развития кадрового потенциала АО «ОСК» является работа с профильными учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования, где используются следующие инструменты отбора и обучения:

- формирование базовых кафедр (9 кафедр в 6 вузах) позволяет включать в программы подготовки курсы по актуальным для предприятий тематикам, включать в процесс обучения преподавателей из числа специалистов предприятий. Это позволяет делать подготовку более практикоориентированной, а также отбирать наиболее талантливых и перспективных студентов для трудоустройства на предприятия Группы ОСК;

- включение работников и руководителей обществ Группы ОСК в состав государственных экзаменационных комиссий по защите выпускных квалификационных работ студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры позволяет, во-первых, сфокусировать студентов на практические задачи предприятия при написании диплома, а во-вторых, отобрать наиболее мотивированных и талантливых студентов для трудоустройства на предприятия Группы ОСК;

- в 2019 году АО «ОСК» учредила стипендию им.К.П.Боклевского. Стипендия учреждена корпорацией для талантливых и успешных студентов-корабелов. В 2021 году стипендию ежемесячно будут получать более 40 студентов, прошедших конкурсный отбор из пяти профильных университетов – СПбГМТУ, САФУ (ИСМАРТ), НГТУ им.Р.Е.Алексеева, СевГУ и АГТУ.

- в 2021 году на базе СПбГМТУ впервые прошёл конкурс кросс-функциональных проектно-ориентированных студенческих команд среди вузов-партнеров по решению реальных инженерно-управленческих задач «Проекториум».

В регионах выстроена тесная работа с учреждениями СПО. Общества Группы ОСК ежегодно обеспечивают возможность прохождения учебных и производственных практик для студентов среднего профессионального образования (далее – СПО). Сеть колледжей-партнёров ОСК насчитывает более 20 учебных заведений СПО по всей стране. Количество студентов СПО, проходящих практику на предприятиях Группы ОСК, составляет порядка 3000 человек ежегодно. В период прохождения практики на большинстве предприятий Группы ОСК студентам выплачивается заработная плата (средняя зарплата на время практики около 20 тыс.руб. в зависимости от выработки).

Кроме того, корпорация и предприятия наряду с федеральными ведомствами вкладывают средства в развитие инфраструктуры учебных заведений

СПО для подготовки будущих корабелов, например, средства идут на закупку нового современного оборудования для подготовки специалистов.

Так, например, ОСК совершенствует учебно-материальную базу учреждений СПО – партнеров, оказывая благотворительную помощь в виде денежных средств на проведение ремонта мастерских и закупку оборудования для обеспечения процесса практического обучения, в т.ч. по стандартам Ворлдскиллс:

- в 2018 г – 11 млн.руб. (Северодвинский Техникум судостроения и машиностроения, г.Северодвинск),
- в 2022 г. – 16 млн.руб. (Северодвинский техникум судостроения и судоремонта), филиал САФУ в г. Северодвинске – 3 млн.руб.

В 2023 году планируется обновление материально-технической базы Мурманского индустриального колледжа, на базе которого будет проводиться корпоративный чемпионат профессионального мастерства.

Кроме того, корпорация включилась в реализацию проекта «Профессионалитет». Данный проект позволит перейти от региональных подходов управления колледжами к отраслевым, что предусматривает инвестиции в систему среднего профессионального образования, участие представителей отраслей в подготовке и разработке образовательных программ. В 2023 году образовательно-производственные кластеры по судостроению будут созданы в Калининграде и Петербурге, на 2024 год планируется подать заявку от Мурманской области.

В настоящее время в Российской Федерации основными организациями, осуществляющими подготовку кадров квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена по судостроительным специальностям, профессиям и квалификациям в рамках УГСН 26.00.00. «Техника и технологии кораблестроения и водного транспорта», являются профессиональные образовательные учреждения (далее – ПОУ), реализующие образовательные программы среднего профессионального образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами (далее – ФГОС СПО). Специальности и профессии, относящиеся к УГСН 26.00.00, реализуют 52 ПОУ в 21 регионе России. Наибольшее количество образовательных программ реализуется в Архангельской области и Санкт-Петербурге. Совокупный план контрольных цифр приема по России в 2022 году составил 2365 человек.

Самой массовой образовательной программой по контингенту студентов с 2022 года стала специальность 26.02.02 Судостроение (с совокупным объемом контрольных цифр приема 840 человек в 13 регионах). Второй по массовости набираемых студентов будет программа по профессии 26.01.01 Судостроитель-судоремонтник металлических судов (с совокупным объемом КЦП 725 человек в 18 регионах). По ней 51 % студентов будет обучаться в Крыму, Санкт-Петербурге и Архангельской области. Лидерами по числу абитуриентов стали в этом году

Мурманская (175 человек) и Астраханская (95 человек) области. В отдельных регионах отказались в 2022 году от набора и (или) не выпускались в прошлые годы рабочие и специалисты по таким специальностям, как: 26.02.04 Монтаж и техническое обслуживание судовых машин и механизмов и 26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики (в Архангельской области, Астраханской области и в Калининград), а также по профессии 26.01.03 Слесарь-монтажник судовой (в Мурманской и Ленинградской областях).

По массовым профессиям и специальностям в большинстве случаев ПОУ реализуют только основной (типовой) перечень компетенций, который ограничивается двумя квалификациями в рамках профессии или одной в рамках специальности, что не закрывает полностью потребности судостроительных предприятий в возможной линейке компетенций квалифицированных рабочих. Так, по совокупным данным регионов по профессии 26.01.01 Судостроитель-судоремонтник металлических судов из 12 возможных квалификаций реализуется только 3, по профессии 26.01.03 Слесарь-монтажник судовой из 3-х возможных квалификаций – только 2; по самой массовой специальности 26.02.02 Судостроение из 17 возможных квалификаций с выдачей свидетельства о квалификации рабочего реализуется только 2.

В разрезе регионов количество предлагаемых ПОУ компетенций судостроительного рабочего также невелико: 13 регионов из 21 реализуют только по 1-2 образовательные программы и входящие в них от 1 до 5 квалификаций (компетенций), 2 региона – по 3 образовательные программы. Лидером является Санкт-Петербург, где реализуется 5 образовательных программ УГСП 26.00.00 и входящие в них 13 компетенций. Остальные ПОУ реализуют от 6 до 8 компетенций.

Целый ряд компетенций, таких как: контролер судокорпусных, судомонтажных и трубопроводных работ, медник по изготовлению судовых изделий, Сборщик железобетонных, деревянных и пластмассовых судов, Плотник судовой, Котельщик судовой не реализуются ни в одном ПОУ России ни в рамках ФГОС, ни по программам дополнительного профессионального образования. Такие компетенции, как электрогазосварщик, газосварщик, столяр судовой, предусмотренные ФГОС, реализуются только в одном из 52 ПОУ каждая. В случае подготовки рабочих в учреждениях СПО по указанным компетенциям, предприятия судостроения могли бы существенно экономить средства на подготовку (переподготовку) кадров.

АО «ОСК» в части подготовки кадров квалифицированных рабочих кадров предлагает:

1. Рекомендовать профессиональным образовательным учреждениям использовать возможности федерального проекта «Профессионалитет» в части расширения линейки компетенций, осваиваемых учащимися в рамках реализуемых образовательных программ среднего профессионального образования в формате

сетевого взаимодействия нескольких ПОУ. Дополнительно необходимо предусмотреть увеличение количества часов на практическую подготовку, при которой студенты могли бы участвовать в выполнении производственных заказов непосредственно на предприятиях.

2. При реализации образовательных программ специалистов среднего звена предусматривать обязательное получение студентами рабочих профессий (квалификаций). Так, при реализации ФГОС по специальности 26.02.02 «Судостроение» предусмотрена возможность овладения 17 компетенциями на выбор образовательной организации; по специальности 26.02.06 «Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики» ФГОС предусматривает 7 рабочих компетенций.

3. Дополнить список образовательных программ профессионального обучения и дополнительного профессионального образования, реализуемых в рамках федерального проекта «Содействие занятости», компетенциями (программами) по востребованным судостроительным профессиям и специальностям.

4. Предусмотреть субсидии учебным центрам предприятий для обучения граждан, принимаемых на работу на должности мобилизованных работников, по программам профессионального обучения и дополнительного профессионального образования.

В рамках подготовки инженеров, технологов и конструкторов корпорация тесно сотрудничает с высшими учебными заведениями. ОСК активно использует инструменты целевого набора и целевого обучения в профильных высших учебных заведениях страны. Предприятия группы ОСК на ежегодной основе формируют заявки на целевые места по укрупненным группам специальностей и направления подготовки «Техника и технологии кораблестроения и водного транспорта», «Машиностроение», «Ядерная энергетика и технологии», «Электро и теплоэнергетика». В 2020 году корпорацией заключено 157 договоров на целевое обучение, в 2021 – 256, в 2022 – 324.

3. Подготовка и повышение квалификации работников обществ Группы ОСК

Задача подготовки квалифицированных рабочих и специалистов для судостроительной отрасли сейчас решается на базе целой сети организаций и учебных заведений. В настоящий момент на большинстве крупных предприятий группы ОСК функционируют собственные учебные центры, заточенные на подготовку рабочих по наиболее востребованным на предприятии профессиям и

специальностям. Такой тип подготовки позволяет помимо теории сразу осваивать профессию на практике под руководством опытного наставника.

Профессиональное обучение в обществах Группы ОСК можно разделить на три категории:

1) обучение для выполнения требований государственных и нормативных актов, регламентирующих вопросы предоставления допуска к работе на опасных производственных объектах;

2) профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников в соответствии с возрастающими требованиями производства, совершенствованием бизнес процессов;

3) периодическое обучение осуществляется в целях поддержания профессиональной квалификации работников, получения дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков.

Таким образом, общества Группы ОСК преследуют три ключевые цели обучения:

обновление знаний в связи с нормативными, техническими и иными изменениями;

восполнение недостатка профессионального опыта и наличия проблем в работе;

повышение квалификации рабочих и специалистов.

В 2021 году доля работников обществ Группы ОСК, прошедших обучение составляет 91% (90 040 человек из 99 457). Наибольшие объемы профессионального обучения приходятся на г. Санкт-Петербург, Ленинградскую и в Архангельскую области, где расположены крупные судостроительные и судоремонтные предприятия.

Лидерами обучения (без учета обязательных программ) среди КБ стали АО «ЦКБ МТ «Рубин» и АО «НИПТБ «Онега», обучившие 36% и 22% от штатной численности работников соответственно. В тройку лидеров среди предприятий судостроения и судоремонта вошли АО «Кронштадтский морской завод» (далее – АО «КМЗ») – 38% прошедших обучение, АО «СПО «Арктика» – 32% и ООО «Невский ССЗ» – 24%. Среди верфей наблюдается положительная динамика организации системы профессионального обучения: АО «ПСЗ «Янтарь» и АО «ВСЗ» в 1 квартале 2022 г. получили лицензии на ведение образовательной деятельности, что должно способствовать повышению уровня обучения работников и снижению уровня затрат на обучение.

Среднегодовое количество часов обучения (без учета обязательного обучения по программам безопасности, охране труда, медицинской помощи и т.п.) на одного работника в 2021 году составило для руководителя 70 часов, для

специалиста – 65 часов, для служащих – 180 часов, для основных производственных рабочих – 210 часов, для вспомогательных рабочих – 169 часов.

Всего на обучение в 2021 году обществами Группы ОСК было направлено 277 283 млн.руб. (с учетом расходов Учебных центром обществ), что составляет 0,29% (277 283 / 95 097 409) от суммы расходов ФОТ.

При сравнении данных с периодом 2019-2021 годов заметно увеличение объемов обучения персонала (расходы на обучение в 2021 году по сравнению с 2020 годом также увеличились на 31%), что в значительной степени может быть обосновано снятием ограничений, связанных с пандемией коронавируса, и отменой локдауна.



Рисунок 1. Расходы на обучение персонала в 2021 году.

Из представленной диаграммы видно, что на программы профессионального обучения, профессиональной переподготовки и повышение квалификации в 2021 году направлялось около 76% средств по подготовке персонала.

При этом самыми массовыми программами профессионального обучения в 2021 году стали программы в области производственных систем, такие как:

бережливое производство по проекту «фабрика процессов»;

управление бережливым производством в высокотехнологичных компаниях;

программа повышения квалификации тренеров-практиков производственной системы;

программа «Лидеры производительности».

Всего обучение по этим программам прошло 2 186 работников или 2,4% (2 186 человек из 90 040). Обучение по программа развития кадрового резерва прошли 255 чел. (2,4% от общей численности работников категории «Руководитель»).



Рисунок 2. Наиболее часто осваиваемые компетенции руководителей, специалистов служащих.

Общества Группы ОСК реализовывали профессиональное обучение работников как собственными силами в 8-ми лицензированных учебных центрах ДЗО и на 4-х предприятиях в качестве внутреннего обучения, так и с привлечением внешних поставщиков образовательных услуг – 504 провайдера.

Анализируя сводный перечень программ, осваиваемых работниками, можно сказать, что общества Группы ОСК следуют мировым тенденциям. Так, 111 млн. руб. (44%) средств, выделенных на профессиональное обучение, расходуется Учебными центрами предприятий, сторонним поставщикам образовательных услуг уходит 141 млн. руб. (56% средств).

Обращение к внешним поставщикам обусловлено рядом следующих факторов, основными из которых являются:

отсутствие у общества собственного учебного центра с лицензией на ведение образовательной деятельности;

отсутствие штата для организации обучения внутри предприятия;

многолетние и традиционно выстроенные отношения с поставщиками образовательных услуг;

большой выбор поставщиков услуг;

трудности поиска/привлечения педагогических работников;

сжатые сроки для организации обучения работника.

За 2021 год Учебными центрами самих обществ реализовывалось 336 программ профессионального обучения и 168 обязательных программ. Всего силами Учебных центров было обучено 56 576 чел. или 84% от числа обученных работников. Следует отметить, что расходы обществ при самостоятельном

обучении в 3,5 раза ниже, чем при обращении к внешним поставщикам образовательных услуг.

АО «ОСК» и обществах Группы ОСК особое внимание уделяется не только повышению квалификации в рамках освоенной профессии на занимаемой должности, но и «перекрестному» обучению по дополнительным профессиональным программам с целью освоения новых и «смежных» компетенций. Такой подход является эффективным как с точки зрения создания условий для повышения производительности труда, сокращения времени простоя, ускорения выполнения государственного задания и коммерческих проектов, так и в силу стабилизации кадрового состава рабочих и служащих. Одним из эффектов данной работы является незначительная текучесть кадров (не более 7-8% в среднем по основному и вспомогательному штату работников в год).

Количество лиц по рабочим профессиям, непосредственно занятых на производстве и проходящих обучение или повышение квалификации, ежегодно растет и в 2021 году составило следующие значения:

№ п/п	Наименование профессии	Количество обученных в 2021 году
1	Слесарь-монтажник судовой	793
2	Электромонтажник судовой	754
3	Сборщик корпусов металлических судов	377
4	Электросварщик ручной сварки	290
5	Трубопроводчик судовой	347
6	Сборщик-достройщик судовой	288
7	Газорезчик	178
8	Изолировщик судовой	171
9	Маляр судовой	165
10	Персонал, работающий с сосудами под давлением	151

Каждый четвертый квалифицированный рабочий обществ Группы ОСК прошел обучение по дополнительными компетенциями, связанными с иными трудовыми функциями.

Так, например, квалификацию «трубопроводчик судовой» освоили в 2021 году

19 человек, занимавших следующие должности:

15 слесарей монтажников-судовых,

3 сборщика-достройщика судового,

1 сборщик корпусов металлических судов.

В свою очередь 97 трубопроводчиков судовых получили иные (дополнительные)

квалификации:

сборщика корпусов металлических судов - 1 чел.,

слесаря-монтажника судового - 8 чел.,

рабочего по газоплазменной обработке металла - 18 чел.,

маляра - 2 чел.,

рабочего, обслуживающий сосуда, работающие под давлением - 16 чел.,

сварщика ручной дуговой сварки - 13 чел.,

другие квалификации – 39 чел.

Рабочие, оформленные на должность «сборщик корпусов металлических судов»

в количестве 357 человек получили в 2021 году дополнительно следующие квалификации 15-ти профессий:

сварщиков различных видов сварки – 18 чел.,

газорезчика – 15 чел.,

резчика ручной кислородной резки – 147 чел.,

стропальщика – 70 чел.,

рабочего по эксплуатации электроустановок потребителей – 15 чел.,

трубопроводчика судового – 1 чел.,

других профессий – 91 чел.

В целом по обществам Группы ОСК рабочие 47 должностей, в том числе 15 должностей судостроительных профессий, 24 должностей «сквозных» профессии, 8-ми должностей иных профессий освоили дополнительные профессиональные программы

по 47 новым для них профессиям (квалификация, компетенциям). Целый ряд из них является «смежными» профессиями, что определяется, соотносясь с конкретными условиями предприятия, цеха или выполнения определенного государственного заказа.

Ключевой вопрос в обеспечении кадрами предприятий Группы ОСК – это загрузка предприятий заказами, и с этим сейчас проблем нет. При этом дефицит кадров сохраняется, но с учетом демографической ситуации и имиджа рабочих и инженерных профессий мы должны, наконец, начать переводить количество в качество. Например, на верфи Fincantieri в Триесте, которая строит круизеры за 1,5 года, каждый рабочий имеет три специализации, например, является корпусником, трубогибщиком и электриком, что позволяет в том числе избегать простоев. Мы должны стремиться к такой организации труда.

Предприятия Группы ОСК являются участниками национального проекта «Повышение производительности труда», в рамках которого работники

предприятий проходят программу обучения и реализуют проекты по оптимизации производственных процессов.

В августе 2021 года за счет средств АО «ОСК» открыта первая судостроительная фабрика процессов на базе Санкт-Петербургского Государственного Морского Технического Университета. Данная фабрика решает сразу несколько значимых для корпорации задач:

во-первых, это обучение сотрудников Группы ОСК бережливому производству,

во-вторых, включение фабрики процессов в образовательные программы СПбГМТУ и обучение студентов судостроительного профиля, что позволит уже на этапе обучения в вузе нашим будущим работникам получить представление о производственной системе,

и, наконец, в-третьих, в рамках профориентационных мероприятий фабрика процессов позволит закладывать основы производственной системы для школьников и будущих студентов СПбГМТУ.

Этот опыт распространен на всю корпорацию и в 2021 году тиражирован на регионы присутствия ОСК: в Комсомольск-на-Амуре, Калининграде, Нижнем Новгороде, Северодвинске, также создана Фабрика конструкторских процессов в АО «ЦКБ МТ «Рубин».

На базе АО «ОСК» с 2015 года создан и функционирует Совет по профессиональным квалификациям в отрасли судостроения и морской техники (СПК СиМТ). Цель создания СПК СиМТ – формирование и поддержка системы профессиональных квалификаций в отрасли судостроения и морской техники на общероссийском уровне. В настоящий момент СПК СиМТ разработано 42 и актуализировано 22 профессиональных стандарта по основным профессиям рабочих и должностей специалистов в судостроительной отрасли. В корпорации открыто 14 экзаменационных центра для проведения независимой оценки квалификации на соответствие требованиям профессиональных стандартов и стандартов деятельности в области судостроения.

4. Адаптация персонала. Практика наставничества.

Практика наставничества в судостроительной отрасли существует с момента появления первых верфей, в первую очередь, для передачи знаний о кораблестроении. Для ОСК как современной крупной корпорации эффективное наставничество является обоснованной необходимостью и фундаментом развития человеческого капитала на производстве.

Наличие комплексной системы наставничества обеспечивает возможность ускоренной адаптации и профессионального развития работников через

сохранение и передачу им ключевых отраслевых знаний и навыков без отрыва от трудового процесса с использованием внутренних ресурсов предприятий отрасли, гарантируя их устойчивое функционирование.

По данным внутреннего исследования, за 2021 год в обществах Группы ОСК было привлечено в качестве наставников чуть менее 2% работников. Доля обученных наставников по программам развития компетенций составила 0,47%.

Доля наставляемых от общего количества работников обществ составила в 2021 году 1,99%, при этом еще 50% от этого количества – это обучающихся образовательных организаций. По категориям наставляемых 49,7% приходится на работников без квалификации (учеников), 19,7% – вспомогательных рабочих, 14,9% – на основных рабочих, 15,3% - на специалистов и лишь 0,4% – на руководителей.

По статистике, на 1 наставника в среднем приходится 1,5-2 человека наставляемых. Однако присутствует тенденция, что чем выше нагрузка на 1 (одного) наставника в виде наставляемых, тем выше % текучести кадров.

Средняя текучесть кадров в обществах Группы ОСК за первое полугодие 2021 года составила 6%, а поскольку наставничество во многом – это инструмент адаптации новых сотрудников, можно сказать, что текучесть кадров является управляемым фактором. Принимая во внимание, что текучесть кадров является естественным процессом прихода новых сотрудников на рабочие места, а новый сотрудник (даже имеющий высокую квалификацию) требует некоторого адаптационного периода, особенно если он пришел из другой отрасли экономики, можно рассчитать примерное количество потенциально наставляемых сотрудников в год. Если взять норму наставляемых из числа вновь пришедших сотрудников как 80% от 100%, то за 2021 год было охвачено всего 39,7% от возможного количества наставляемых.

В качестве наставников привлекаются в первую очередь работники высокой квалификации в отношении рабочих, менеджеры высшего звена для кадрового резерва, специалисты и инженерно-технические работники для работы со студентами на практике. Что касается категории наставляемых, то здесь система наставничества реализуется в большей степени в отношении молодых рабочих и специалистов, вновь принятых и переведенных с других предприятий работников, а в некоторых обществах наставляемыми становятся только студенты и/или кадровый резерв.

Среди текущих проблем действующей системы наставничества на предприятиях обозначено отсутствие эффективной системы мотивации наставников (44,4%), формальный характер наставничества (40,4%), 22,5% высказались, что система наставничества охватывает только молодых сотрудников.



Рисунок 3. Основные проблемы действующей системы наставничества.

Почти 50% опрошенных работников обществ Группы ОСК осознают, что распространение наставничества для всех категорий сотрудников и проведение эффективного обучения наставников, развитие корпоративной культуры и создание среды, в которой наставничество принимается всеми сотрудниками, может повысить эффективность наставничества.

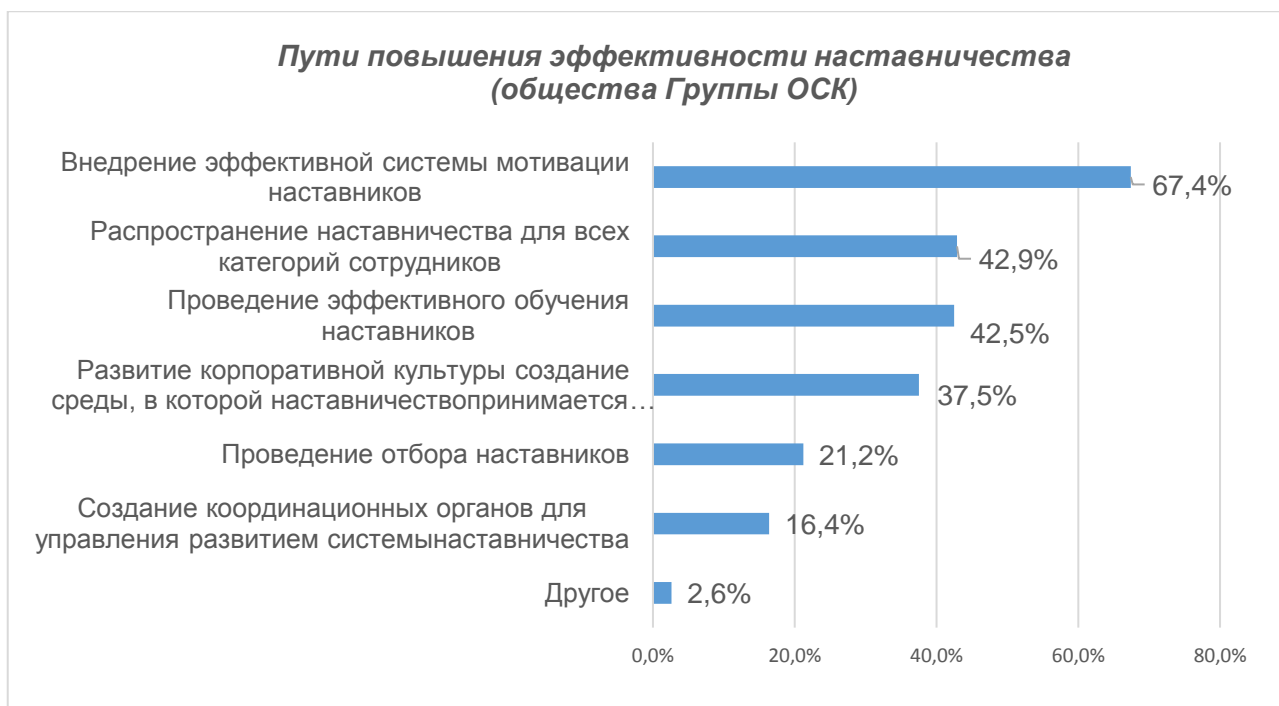


Рисунок 4. Пути повышения эффективности наставничества.

Потребность в проведении краткосрочных тренингов по развитию компетенций наставников заявило почти 40% работников, в регулярных семинарах по развитию компетенций наставников заинтересовано 27,5%, необходимость расширенной программы обучения по развитию компетенций наставника с учетом андрагогики и психологии общения – 11%.

В качестве приоритетных результатов от внедрения наставничества видится, что наставничество необходимо для обеспечения качественного обучения новичков (73,1%), наставничество позволяет гарантированно передавать специфические, ключевые знания на предприятии (64,9%), быстро адаптировать новичков (49,7%), через наставничество можно обеспечить закрепление молодых специалистов на рабочих местах (45,4 %).



Рисунок 5. Приоритетные результаты внедрения наставничества.

В 2022 году из представителей предприятий ОСК была сформирована рабочая группа для актуализации модели наставничества с учетом современных реалий, охватывающую все категории участников от учеников производственного обучения и студентов до кадрового резерва. Понимая, что одним из механизмов повышения эффективности передачи опыта и знаний, в том числе критически важных для отрасли, является реализация комплексной системы обучения наставников, рабочей группой планируется разработка программ обучения

методам и технологиям наставничества с целью их оснащения наших наставников необходимыми знаниями, навыками и инструментарием.

Наставничество в концепции единой системы и подходов в обществах Группы ОСК рассматривается как технология преобразования кадрового потенциала в реальный стратегический ресурс как конкретного предприятия, так и судостроительной отрасли в целом.

5. Мероприятия по обеспечению обществ Группы ОСК персоналом и удержанию квалифицированных кадров

В целях эффективного использования персонала обществ Группы ОСК АО «ОСК» ведет работу по балансировке дефицита и профицита работников посредством Ресурсного центра. В рамках ресурсного центра с 2020 по 2022 год между обществами Группы ОСК перемещено более 4,5 тысяч работников, суммарный экономический эффект от работы Ресурсного центра составил более 120 млн.рублей. Для обеспечения эффективной работы Ресурсного центра разработана и совершенствуется корпоративная информационная система, позволяющая получать информацию о загруженности обществ Группы ОСК, об укомплектованности персоналом, а также проведения анализа эффективности использования основного производственного персонала в обществах Группы ОСК.

В целях восполнения дефицита кадров для строительства ключевых заказов основными предприятиями Группы ОСК разработаны программы по обеспечению квалифицированными специалистами для выполнения производственных программ. Данные программы предусматривают следующие мероприятия:

- привлечение заемного труда по договорам аутстаффинга и договорам подряда, использование корпоративного Ресурсного центра (привлечение персонала обществ Группы ОСК), организация вахтового метода работы.

- поиск и найм персонала с рынка труда (размещение рекламных объявлений в средствах массовой информации, печатных электронных изданиях, на сайтах; работа с Центром занятости; использование услуг кадровых агентств; прием выпускников учебных заведений);

- прием персонала учениками с дальнейшим обучением по востребованным на предприятиях профессиям;

- повышение эффективности использования фонда рабочего времени в рамках ТК РФ за счет увеличения продолжительности рабочей недели и снижения количества дней дополнительного отпуска с соответствующей денежной компенсацией;

- повышение производительности труда (пересмотр текущих норм времени; оптимизация норм труда при многостаночном обслуживании; оптимизация процесса неразрушающих методов контроля качества сварных соединений; автоматизация процессов технической подготовки производства в части перевода изготавливаемых изделий в покупные).

Корпоративная социальная ответственность является ключевым приоритетом ОСК. На предприятиях Группы ОСК обеспечивается достойный уровень заработной платы, превышающий среднюю заработную плату по региону. В рамках программы сохранения работников ОСК предусмотрено формирование

привлекательного социального пакета для работников, включающего в себя добровольное медицинское страхование (ДМС), оплату путевок для работников и их детей, компенсацию питания и оплату проезда, предоставление подарков для детей и др.

Мероприятия по привлечению и удержанию персонала:

1) Обеспечение уровня средней заработной платы работников не ниже средней заработной платы в регионе присутствия общества:

2) Формирование привлекательного социального пакета (ДМС, оплата путевок для работников и их детей, компенсация питания и оплаты проезда, предоставление подарков для детей и др.)

3) Регулярный пересмотр размеров выплат социального характера;

4) Строительство 50-метрового бассейна в г. Северодвинске (совместно с региональными властями);

5) Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса в г. Северодвинске (с привлечением средств федерального и регионального бюджетов);

6) Управление карьерным ростом, формирование кадрового резерва.

На ряде предприятий ОСК реализуются мероприятия по улучшению жилищных условий:

– строительство домов для работников предприятий Группы:

ОСК в г. Северодвинске (в период с 2012 по 2021 гг. АО «ПО «Севмаш» построил и ввел в эксплуатацию 9 многоквартирных домов с общим количеством квартир – 663).

АО «ЦС «Звездочка» в период с 2015 по 2021 гг. построило и ввело в эксплуатацию многоквартирный дом на 237 квартир)

- частичная компенсация найма жилья для молодых специалистов;
- компенсация затрат по найму жилья работникам, привлекаемых из других регионов;
- компенсация затрат на уплату процентных ставок по ипотечным кредитам;
- выделение мест в общежитиях.

6. Кадровый резерв

В обществах Группы ОСК выстроена система отбора и обучения кадрового резерва, в который может попасть любой работник, обладающий высоким профессионализмом, демонстрирующий высокие показатели результативности работы и стремящийся развивать свои управленческие и профессиональные компетенции.

В 2020 году в корпорации были уточнены подходы в работе с кадровым резервом, предусматривающие использование единых стандартов отбора, оценки и обучения таких специалистов.

В рамках процесса работы с кадровым резервом предприятий предусмотрено формирование индивидуальных планов развития резервистов, включающее в себя обучение управленческим навыкам, наставничество, временное замещение управленческой позиции, участие в дополнительных проектах, в том числе в рамках развития производственной системы.

Для участников программы подготовки кадрового резерва предусмотрено обучение в рамках Корпоративного университета (программы подготовки по уровням управленческого резерва, программа «Школа производственного менеджмента» для кадрового резерва руководителей производственных блоков обществ Группы ОСК, программа «Бизнес-диверсификация» для проектных команд центров специализации и новых продуктов). Программы Корпоративного университета ОСК направлены на формирование таких критичных для реализации стратегии корпорации компетенций как:

- управление интегрированной структурой (от набора отдельных предприятий – к конкурентоспособному холдингу),
- управление проектами и программами по выводу новых продуктов на рынок (сокращение времени от идеи до вывода на рынок),
- построение современных производственных систем мирового класса по принципам бережливого производства;
- инновационно-технологический менеджмент, включая привлечение инвестиций в инновационные проекты,
- выход на новые рынки и в новые сегменты, создание своей линейки гражданских судов под брендом ОСК,
- реструктуризация и управление проблемными активами и др.

Программы подготовки кадрового резерва ОСК реализуются с привлечением ведущих российских бизнес-школ и университетов (Финансовый университет, Высшая школа экономики, Школа управления МАИ и др.), прохождение программ развития является обязательным условием выполнения индивидуального плана развития резервиста и рассмотрения резервиста на целевую руководящую должность.

Участники программы подготовки кадрового резерва из обществ Группы ОСК с 2020 года принимают участие в программе формирования федерального кадрового резерва руководящего состава оборонно-промышленного комплекса, при этом, в 2021 году по итогам проведенной оценки трое из семи кандидатов от ОСК вошли в первую десятку отобранных резервистов из всех госкомпаний, а все

предложенные АО «ОСК» проекты вызвали интерес у участников ФКР ОПК и приняты для проработки проектными командами.

7. Корпоративный университет

Чтобы эффективно внедрять современные технологии в судостроительной отрасли, создавать новые продукты в рамках программы по диверсификации, а также в целях повышения эффективности системы управления корпорации в целом нам необходимо сегодня вести системную работу по подготовке и повышению квалификации персонала. Корпоративный университет ОСК, являясь драйвером внутрикорпоративной подготовки кадров, сфокусирован на решение этих задач.

Создание Корпоративного университета ОСК как отдельной структуры предусмотрено в 2022 году. В настоящий момент сформирован портфель программ Корпоративного университета, бизнес-план, финансовая модель и дорожная карта по реализации проекта до 2024 года.

Деятельность Корпоративного университета ОСК предполагает тесную взаимосвязь с внешними образовательными структурами, в том числе вузами, колледжами, учебными центрами и корпоративными университетами других организаций. Он станет площадкой, объединяющей лучшие практики в области обучения и развития персонала. Для формирования и реализации образовательных программ, способных адаптировать теорию и практику к потребностям производства, будут привлечены как эксперты-практики из судостроительной и других отраслей промышленности, так и преподаватели ведущих технических вузов.

При этом, немаловажно параллельно формировать внутри корпорации «центры компетенций» по ключевым и наиболее «критичным» областям знаний, таким как производственное планирование, диверсификация, модернизация продуктового ряда (как и освоение новых изделий), оптимизация линеек выпускаемой продукции, новые материалы и технологии в судостроении, а также развитие системы послепродажного обслуживания и сервиса.

Учитывая широкую географию предприятий корпорации, а также высокую производственную загрузку персонала, планируется создание Системы дистанционного обучения. Будут разработаны учебные курсы, позволяющие обеспечивать внедрение новых технологий и реализацию стратегии Корпорации, поддерживать управленческие решения, а кроме того, транслировать ценности и корпоративную культуру ОСК. Планируется создание учебных курсов по таким темам как «Управление жизненным циклом изделия», «Системный инжиниринг», «Управление распределенной верфью», «Инструменты производственной системы», «Аддитивные технологии в судостроении» и т.п.

Таким образом планируется обеспечить решение приоритетных стратегических задач силами инженерных и управленческих кадров, а также подготовить руководителей и кадровый резерв, нацеленный на достижение технического и технологического прорыва в отрасли.