

Стратегии преодоления дефицита квалифицированных кадров

29 января 2016 г.



Как решить конфликт интересов руководства и сотрудников, когда дело касается профессионализма? В интервью изданию «Экспертный союз» своим опытом поделился Сергей Кашинцев, председатель комитета по профессиональному образованию и подготовке кадров петербургской «Деловой России», управляющий директор ООО «Нордекс».

О сложившейся ситуации в образовании и о дефиците квалифицированного персонала сегодня говорят все. На страницах журналов, в кабинетах чиновников, в бизнес сообществах — все отмечают необходимость искать эффективные инструменты разрешения проблемы. Признаем, что в данном направлении делается достаточно много, особенно когда это касается повышения квалификации ТОП-менеджеров, и вопрос о том, где повысить квалификацию руководителей высшего звена сейчас не является актуальным. При наличии финансовых средств, он решается довольно легко.

Образовательный уровень руководителя очень важен, но не менее значима квалификация того персонала, которым ему предстоит управлять. Вот в этом направлении в нашей экономике и в системе образования не все радужно. Квалифицированные специалисты рабочих профессий в большом дефиците.

Проблема профессиональной подготовки и переподготовки персонала, на сегодняшний день, выглядит не просто актуальной, она стала носить критический характер. Претензии со стороны предприятий к уровню квалификации специалистов, выпускаемых учебными заведениями различного уровня, слышатся все чаще, и иногда носят фатальный характер.

По мнению представителей различных отраслей промышленности, которое неоднократно высказывалось в адрес выпускников учебных заведений, зачастую необходимо переучивать специалиста, чтобы возможно было допустить его до самостоятельной работы. При этом, данные претензии касаются не только инженерно-технического персонала, но и исполнителей, то есть представителей рабочих профессий. То есть, в данной ситуации, помимо общего дефицита в кадрах, мы испытываем еще больший дефицит в квалифицированном рабочем персонале. Сложившаяся ситуация освещается с различных сторон, многие аналитики ищут корни данной проблемы, и, во многих случаях, даже предлагают определённые решения. Но прежде, чем решать эту проблему, необходимо обратить внимание на то, что привело к данной ситуации.

В нашей стране всегда жили и живут талантливые люди, и с большой радостью и гордостью можно смело утверждать, что они есть и среди ученых, и среди педагогов, и среди рабочих. У нас талантливая молодёжь, способная, несмотря на все сложности и трудности, прокладывать собственный жизненный путь, свою дорогу в жизни, только все чаще они находят себя не в нашей стране, а за ее пределами, где дефицит

высококвалифицированных специалистов не менее актуален, чем в России. У нас множество гениальных ученых в различных отраслях научных знаний, которые тоже достаточно часто пытаются найти свое место не совсем под Российским солнцем. Как же страна с таким народом и с таким потенциалом оказалась в ситуации кадрового дефицита, при этом дефицита не просто рабочих рук, а тех рук, к которым, в придачу, идет еще и голова?

В двух словах, возвращаясь к истории нашего образования, хочу напомнить, что в советское время большая часть учебных заведений, осуществляющих профессиональную подготовку и переподготовку кадров, находились в ведении тех министерств, для которых они готовили персонал. То есть у министерства транспорта, министерства сельского хозяйства или у какого-то другого министерства были учебные заведения, которые готовили именно тех специалистов, которые будут нужны отрасли в ближайшей перспективе. При всех недостатках данной системы, в конечном счете, она худо-бедно могла обеспечить связь образовательного учреждения и конкретного предприятия, на котором предстояло работать выпускнику. Руководители большей части предприятий знали, откуда к ним на работу придут выпускники и понимали, что, либо они будут вынуждены доучивать данных специалистов по окончании ими учебных заведений, то есть на рабочем месте, или же предпримут что-то, чтобы эти специалисты приобрели определенную квалификацию в процессе обучения в образовательном учреждении. Уволить-то молодого специалиста было нельзя, а значит, на уровне закона предприятие было привязано к выпускнику, а выпускник к предприятию.

Да, будучи студентом, я и сам понимал, что моя свобода выбора ограничена этим обстоятельством, но на производственную практику я ходил именно в то предприятие, в которое был трудоустроен по окончании профессионального учреждения. И думаю, в этой ситуации затрат на адаптацию и вхождение в должность потребовалось значительно меньше, чем уходит у выпускников на эти аспекты сегодня, да и знал я на этом предприятии уже все, и людей и работу, потому что производственную практику проходил по-настоящему. А когда, по молодости и наивности пытался «схалевничать», то с рук мне это на предприятии не спускали, так как также понимали, что лучше сейчас учить, чем потом, да еще и за зарплату. Как-то интересно получается, что в ситуации социалистического управления экономикой, в ситуации планового управления, уровень оптимизации и системности вхождения молодых специалистов в производственную сферу был лучше, чем то, что мы имеем сейчас.

Данное отступление сделано, чтобы обратить внимание на проблему, с которой мы сейчас столкнулись, и мотивировать коллег к поиску решений, которые на сегодняшний день должны носить не ситуационный характер, а системный. Даже если мы каким-то чудом, во что я, честно говоря, верю с трудом, решим проблему дефицита кадров в краткосрочной перспективе, не подойдя к данному вопросу системно, не изменив свое отношение к данной проблеме, не изменив законодательную базу в аспектах профессиональной подготовки и переподготовки кадров, не вовлекая предприятия в данный процесс, мы уже в недалеком будущем снова столкнемся с той же проблемой, опять начнем «тушить пожары» и искать специалистов за пределами нашей страны, переплачивая им втридорога или привлекать мигрантов, которые, подчас, обладают мало верифицируемой или даже сомнительной квалификацией.

Необходимо также помнить, что построение эффективного предприятия, в котором оптимизированы производственные процессы, невозможно без высококвалифицированных специалистов. Не только топ-менеджеров, но и начальников цехов, отделов, мастеров и, конечно, рабочих...

Ситуация с дефицитом квалифицированных кадров актуализировалась не вчера. Многие крупные предприятия пытались решить проблему различными методами. Анализируя их опыт, можно констатировать, что даже крупным предприятиям, имеющим достаточные ресурсы, в одиночку решить ее удается далеко не всегда. А если говорить о малых и средних предприятиях, то чаще всего они даже не могут себе позволить задуматься о том, чтобы решать эту проблему самостоятельно. Рассмотрим некоторые подходы к решению, обозначим сопутствующие сложности.

Одним из решений является целевая подготовка. Метод известный и достаточно распространённый. Предприятие платит учебному заведению за подготовку специалиста, обучая его на коммерческой основе и, в результате, через определенное количество лет получает специалиста. Вопрос в том, насколько этот специалист соответствует его ожиданиям предприятия? Направляя будущего работника на обучение, предприятие не может влиять на то, какие знания и навыки он получит. Стандарты обучения разработаны и утверждены, требования к выпускнику также существуют, и вмешаться в процесс обучения можно только через производственную практику. Но задать параметры того, что должен знать и уметь специалист по окончании обучения, удается крайне редко. Да и учебные заведения ничего с этим сделать не могут. Образовательный стандарт «спущен сверху», и они обязаны его исполнять. В результате все исполняют то, что им предписано, а производство получает специалиста, над которым посмеиваются рабочие, отработавшие на предприятии столько же лет, сколько он учился. Следует также учитывать, что по целевой программе учатся не лучшие выпускники школ, и если рассматривать их персонально на перспективу кадрового роста, надо быть достаточно критичным по отношению к этим перспективам, так как не всегда специалисты-целевики обладают определенными личностными компетенциями, которые позволят им в будущем стать руководителями.

И еще один фактор. Достаточно высокие темпы развития технологий и изменения, возникающие в системе управления, создают дополнительный эффект «отставания» целевого специалиста. И так, отказываться от данной системы обучения ни в коем случае не стоит, но следует разработать порядок вмешательства в процесс обучения, особый порядок взаимодействия заказчика (предприятия) и исполнителя (учебное заведение). А то как-то не по-рыночному получается: «деньги плати, за них получишь то, что мы посчитаем нужным».

Второй вариант решения проблемы нехватки кадров с требуемой квалификацией еще более затратный, но также имеющий право на существование. Раз не получается у нас с государственными учебными заведениями, а почему бы не создать негосударственное, и учить в нем именно таких специалистов, как нам нужно? Этот вариант доступен далеко не всем, и проблем тут не меньше, чем во взаимоотношениях с государственными образовательными учреждениями. Дело не только в достаточно больших затратах на содержание учебного заведения с немассовой подготовкой специалистов, но и в тех самых пресловутых стандартах, которые устаревают быстрее, чем доходит дело до их реализации, и в том, что помимо профессиональной подготовки, любое учебное заведение должно еще обучать и по общеобразовательным предметам, проходить лицензирование, аттестацию педагогического состава и т. д. Дорого и хлопотно.

Есть еще один способ решения кадровой проблемы, который, как и многое, является «хорошо забытым старым». Он предполагает создание в рамках одного предприятия, а в некоторых случаях, и при участии нескольких предприятий, учебного центра дополнительного образования. Содержательное наполнение учебных программ тут заметно меньше зависит от образовательных стандартов, и конкретное предприятие всегда сможет

получить специалистов именно той квалификации, которая необходима. Конечно, метод создания корпоративных учебных центров дополнительного образования также не прост.

Организации, которые идут по этому пути, должны найти специалистов, способных правильно организовать учебный процесс, оперативно реагировать на изменяющиеся задачи предприятия, обучать и переподготавливать не только представителей рабочих профессий, но и руководителей среднего звена и контролировать затраты. Сфера дополнительного образования предъявляет к работникам данных образовательных учреждений особые требования, связанные с обучением взрослых людей. В свое время, у нас существовала система дополнительного профессионального образования, которая на определенном уровне обеспечивала решение задач приобретения смежных или новых профессий, но в определённый момент, вместо того, чтобы расширить функции данных учреждений и придать им особую социальную значимость, многие учреждения дополнительного образования лишились государственной поддержки и ушли в зону коммерческого образования. Невостребованность выпускников и достаточно высокая затратность вынудила данные учреждения искать новые области своей деятельности и все стали учить бухгалтеров, секретарей, операторов ЭВМ и тому подобное, а мастера производственного обучения были вынуждены уйти работать на предприятия, так как в их услугах, как преподавателей, больше никто не нуждался.

Сейчас мы находимся в ситуации, когда если сами предприятия не позаботятся о создании новых учебных центров дополнительного профессионального образования, то вероятнее всего, проблема дефицита квалифицированных кадров в стране решена не будет. Важно, чтобы данные учебные организации создавались не по подобию советских учреждений, а приобрели новый облик и были способны решать насущные проблемы бизнеса. Кроме того, критичной задачей является создание системы, которая могла бы существовать по принципам самовоспроизведения и динамичного развития. От государства потребуются усилия для законодательного обеспечения деятельности данных учреждений, а так же внятная поддержка центров ранней профориентации, детского и юношеского творчества, инновационных идей и рационализации и т. п. Обязательна финансовая поддержка такой социальной работы со стороны государства. Это и есть целевые инвестиции в человеческий капитал общенационального значения. Важную роль в такой работе должны играть и общественные организации.

Полезно упомянуть еще об одном методе, которым на данный момент пользуются предприятия, когда сталкиваются с проблемой дефицита кадров или необходимостью повысить квалификацию своих специалистов. Это обращение к провайдерам образовательных услуг. В их лице могут выступать как государственные образовательные учреждения, так и частные консалтинговые или образовательные компании. Тут открывается возможность оперативного управления отношениями. Предприятие всегда может сформировать запрос и выбрать именно ту организацию, которая максимально удовлетворяет требованиям. Но кое-что следует учесть. Вступая в данные отношения с каким-либо провайдером в первый раз, вы не можете быть уверены в том, что услуга, которая вами заказана, будет оказана именно в таком варианте, как вам необходимо. Провайдер может не владеть полной информацией об особенностях вашего предприятия и специфике деятельности персонала. Следует оговаривать специфические компоненты. Возможна и ситуация, когда провайдер реализует так называемые «коробочные продукты», то есть готовые образовательные программы, не адаптированные под конкретного заказчика.

Например, с целью повышения эффективности затрат времени, вы заключили договор с консалтинговой компанией, и она провела тренинг по теме «Организация

рабочего времени начальника цеха». Через некоторое время вы заказали в другой консалтинговой компании тренинг для тех же начальников цехов на тему «Управленческое решение», и тут может вскрыться очень неприятная ситуация, когда информация и навыки, сформированные на первом тренинге, входят в конфликт с содержанием второго. А у участников группы возникает внутриличностный конфликт, который приводит к значительному снижению эффективности деятельности данных специалистов в целом. Конечно, возможно найти компании, которые предлагают комплексные решения в обучении и обеспечивают преемственность и взаимосвязь всех своих образовательных продуктов, но это достаточно большая редкость.

В ситуации быстро развивающихся технологий и постоянно растущих требований к квалификации персонала, невозможно с помощью каких либо тактических разовых решений полностью удовлетворить потребность в высококвалифицированном персонале.

Подводя итог, мы приходим к выводу, что для решения проблемы дефицита квалифицированных профессиональных кадров необходимо активное участие в решении данного вопроса государства, образовательных учреждений, представителей бизнеса и деловой общественности. При этом, именно деловая общественность может выступать инициатором и посредником между всеми заинтересованными сторонами. Сегодня актуальна задача поиска системного решения, рассчитанного на построение многолетнего взаимодействия, которое обеспечит не только удовлетворение оперативных потребностей в квалифицированном персонале, но и постоянный приток подготовленных кадров во все сферы производственных отношений. Системный подход может стать определяющим в построении системы непрерывного образования, без которой в современном мире невозможно обеспечить устойчивое развитие предприятия, экономики и государства в целом.

Комитет по профессиональному образованию и подготовке кадров петербургской «Деловой России» стремится к взаимодействию и конструктивному диалогу со всеми заинтересованными участниками данного процесса. В комитете активно обсуждаются вопросы, связанные с созданием центров дополнительного профессионального образования. Мы приглашаем все заинтересованные стороны принять участие в дискуссии и проработке решений, направленных на поиск системных решений в вопросах профессиональной подготовки и переподготовки кадров в России.