



КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В РОССИЙСКОМ ДВИГАТЕЛЕСТРОЕНИИ

г. Пермь 2008 год



- **Кризис традиционной системы отношений между человеком и организацией**
 - современная экономика построена на знаниях
 - современный мир – мир увеличивающихся скоростей
 - глобализация – процесс необратимый
- **Повышение мобильности персонала =
Повышение издержек предприятий на подбор персонала**
 - 75% из общей потребности компаний в персонале составляет потребность в работниках, требующихся на замену ушедшим;
 - Выпускник бизнес школы 1980-го года выпуска в среднем за свою трудовую жизнь сменит 7 мест работы. Выпускник 2000 года готов сменить 20 мест работы



- **Особенности российского двигателестроения:**
 - **Высокие требования к профессиональному уровню рабочих и специалистов;**
 - **Длительный период вработываемости;**
 - **Зависимость интеллектуального потенциала отрасли от опыта и квалификации персонала;**



- Особенности российского двигателестроения:
 - Диспропорции рынка труда:
 - Нехватка квалифицированных кадров по отдельным профессиям и специальностям;
 - Несоответствие структуры профессионального образования актуальным и перспективным потребностям рынка труда по квалификационному уровню и по профессиональной структуре
- Спрос на квалифицированных рабочих и специалистов
не может быть полностью удовлетворен**
- **Снижение ценности инженерно-конструкторского труда как результат изменения промышленной политики государства**



КАДРОВЫЙ ВОПРОС

Образование

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОБРАЗОВАНИЯ	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Число учреждений начального проф.образования	4 166	3 893	3 872	3 843	3 798	3 686	3 392	3 207
В них учащихся, тыс. человек	1 689	1 679	1 649	1 651	1 649	1 604	1 509	1 413
Число средних специальных учебных заведений	2 634	2 703	2 684	2 816	2 809	2 805	2 905	2 847
Численность студентов, тыс. человек	1 930	2 361	2 470	2 586	2 612	2 600	2 591	2 514
Выпущено специалистов, тыс. человек	474	580	608	669	702	703	684	700
Число высших учебных заведений	762	965	1 008	1 039	1 044	1 071	1 068	1 090
Численность студентов, тыс. человек	2 791	4 742	5 427	5 948	6 456	6 884	7 064	7 310
Принято студентов, тыс. человек	681	1 292	1 461	1 504	1 644	1 659	1 641	1 658
Выпущено специалистов, тыс. человек	403	635	720	840	977	1 076	1 151	1 255
Охват молодежи программами НПО, СПО и высшего профессионального образования (уд.вес численности студентов в численности населения в возрасте 15-34 года), %	16,1	20,5	21,9	23	24	24,6	24,8	25,1



КАДРОВЫЙ ВОПРОС

Работники

СРЕДНЕГОДОВАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЗАНЯТЫХ В ЭКОНОМИКЕ ПО ВИДАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Тысяч человек						
Всего в экономике	64 517	64 980	65 574	65 979	66 407	66 792	67 174
сельское хоз-во, охота и лесное хоз-во	8 996	8 509	8 229	7 796	7 430	7 381	7 141
рыболовство, рыбоводство	138	134	120	116	113	138	146
добыча полезных ископаемых	1 110	1 205	1 163	1 112	1 088	1 051	1 043
обрабатывающие производства	12 297	12 202	12 082	11 932	11 787	11 506	11 359
произв-во и распр-е эл/энергии, газа и воды	1 886	1 918	1 890	1 890	1 900	1 912	1 923
строительство	4 325	4 385	4 458	4 555	4 743	4 916	5 073
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	8 806	9 524	9 893	10 462	10 843	11 088	11 317
гостиницы и рестораны	948	982	1 076	1 150	1 152	1 163	1 185
транспорт и связь	5 056	5 113	5 115	5 205	5 293	5 369	5 426
финансовая деятельность	657	686	715	771	835	858	958
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	4 490	4 657	4 913	4 859	4 825	4 879	4 957
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	3 098	3 086	3 140	3 266	3 447	3 458	3 504
образование	5 979	5 954	6 037	6 092	6 125	6 039	6 009
здравоохранение и предоставление социальных услуг	4 408	4 373	4 397	4 469	4 488	4 548	4 574
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2 313	2 242	2 329	2 295	2 330	2 460	2 533



КАДРОВЫЙ ВОПРОС

Работники

СРЕДНЕГОДОВАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЗАНЯТЫХ В ЭКОНОМИКЕ ПО ВИДАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	В процентах к итогу						
Всего в экономике	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
сельское хоз-во, охота и лесное хоз-во	13,9	13,1	12,5	11,8	11,2	11,1	10,6
рыболовство, рыбоводство	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
добыча полезных ископаемых	1,7	1,8	1,8	1,7	1,6	1,6	1,6
обрабатывающие производства	19,1	18,8	18,4	18,1	17,7	17,2	16,9
произв-во и распр-е эл/энергии, газа и воды	2,9	3	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
строительство	6,7	6,7	6,8	6,9	7,1	7,4	7,6
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	13,7	14,6	15,1	15,8	16,3	16,6	16,8
гостиницы и рестораны	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8
транспорт и связь	7,8	7,9	7,8	7,9	8	8	8,1
финансовая деятельность	1	1,1	1,1	1,2	1,3	1,3	1,4
операции с недвижимым имуществом, государственное управление и	7	7,2	7,5	7,4	7,3	7,3	7,4
образование	4,8	4,7	4,8	5	5,2	5,2	5,2
здравоохранение и предоставление социальных услуг	9,3	9,2	9,2	9,2	9,2	9	8,9
предоставление прочих социальных и персональных услуг	6,8	6,7	6,7	6,8	6,8	6,8	6,8
предоставление прочих социальных и персональных услуг	3,6	3,5	3,6	3,5	3,5	3,7	3,8



КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ Перспективы рынка труда

- **Факторы, влияющие на перспективы рынка труда**
 - Развитие экономики
 - Макроэкономика
 - Инвестиционный климат
 - Образование и квалификация
 - Социальная защита
 - Демография
 - Миграция

по материалам проекта «Разработка концепции долгосрочного развития Российской Федерации», реализуемого ЦСР

из доклада Е.А.Зотовой, к.э.н. ВШЭ



КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Перспективы рынка труда

- **Каким будет рынок труда через 15 лет ?**
 - **основные характеристики:**
 - **Абсолютное сокращение численности рабочей силы;**
 - **Сдвиг занятости в сторону сферы услуг;**
 - **Резкий рост уровня формального образования экономически активного населения**
 - **Невысокая безработица (4-5%)**



КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Перспективы рынка труда

- **Каким будет рынок труда через 15 лет ?**
 - **предложение на рынке труда:**
 - **Негибкое и неэластичное по цене в течение всего рассматриваемого периода;**
 - **Следствие – резкое и прогрессирующее удорожание рабочей силы. Конкуренция за нее будет непрерывно усиливаться;**
 - **Множество видов экономической деятельности окажутся неконкурентоспособными на мировом рынке из-за чрезвычайно высоких удельных издержек на рабочую силу;**
 - **Давление на заработную плату, через повышение минимального размера оплаты труда, повышение пенсий и иных социальных выплат, повышение зарплат в бюджетном секторе будет сохраняться, но нивелироваться мерами по обеспечению гибкости заработной платы;**



КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ **Перспективы рынка труда**

- **Каким будет рынок труда через 15 лет ?**

Сегодняшние проблемы дисбаланса спроса и предложения со временем не уменьшатся



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:

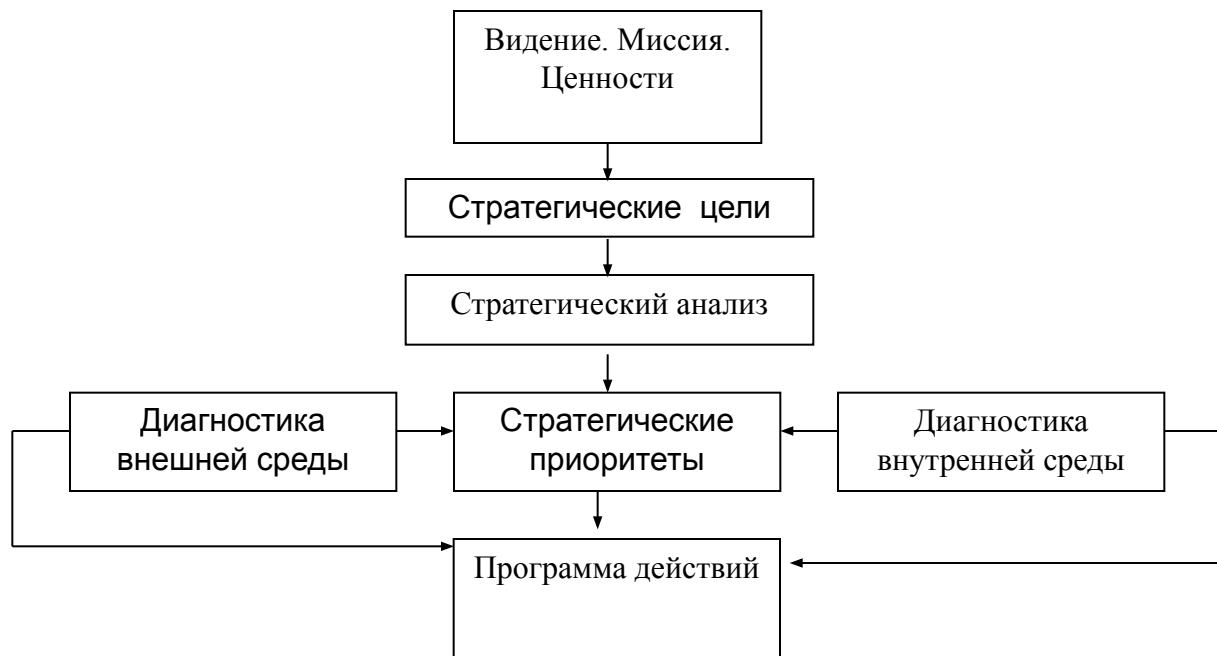
*«Aut viam inveniam, aut faciam -
Если не найдем пути, то сделаем его»*

- **Изменение роли и места кадровой службы: от отдела кадров к службе маркетинга персонала**
 - сегментирование рынка
 - мониторинг
 - анализ цен конкурентов
 - реклама
- **Разработка кадровой политики**



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: «Aut viam inveniam, aut faciam - Если не найдем пути, то сделаем его»

- **модель стратегического планирования**





КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:

«Aut viam inveniam, aut faciam -

Если не найдем пути, то сделаем его»

- **Стратегические цели ОАО «Авиадвигатель» :**
 - Получение устойчивой прибыли при оптимальных затратах на обеспечение качества изделий.
 - Достижение мирового уровня качества изделий.
 - Расширение позиций пермских авиационных двигателей и промышленных газотурбинных установок на российском рынке и рынке СНГ.
 - Развитие сотрудничества с ОАО «Газпром», РАО «ЕС России», Минтопэнерго, Минобороны.
 - Расширение взаимовыгодного сотрудничества с иностранными партнерами.
 - Интеграция ОАО «Авиадвигатель» с предприятиями «Пермского моторостроительного комплекса».
- **Стратегический приоритет:**

**Сохранить интеллектуальный потенциал предприятия =
Сохранить свою конструкторскую «школу»**
- **Приоритетная группа персонала, «носитель» интеллектуального потенциала – руководители и специалисты с высшим образованием**



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:

*«Aut viam inveniam, aut faciam -
Если не найдем пути, то сделаем его»*

- **Диагностика внутренней среды:**
 - **Анализ кадрового состава:**
 - более половины численности персонала составляют руководители и специалисты;
 - образовательный уровень этих категорий высок. Высшее образование имеют: 61% специалистов и 71,1% руководителей;
 - старение кадрового состава с 1994 по 2002 год: отток молодежи (ее доля упала с 24% до 16%), возросла доля пенсионеров (с 11% до 19%);



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:

*«Aut viam inveniam, aut faciam -
Если не найдем пути, то сделаем его»*

- **Диагностика внутренней среды:**
 - **Анализ текучести:**
 - в течении первого года работы увольняется каждый третий из принятых;
 - движение персонала существенно отличается в разных возрастных группах - молодёжь увольняется в 3-4 раза чаще, чем люди старше 50 лет и в 2-2,5 раза чаще, чем люди 30-40 лет;
 - рабочие увольняются в 1,5 раза чаще, чем специалисты

Возрастные группы	% увольнений в категории специалистов	% увольнений в категории рабочих
От 20 до 30 лет	22,7%	35,7%
От 30 до 40 лет	9,1%	16,1%
От 40 до 50 лет	9,4%	12,8%
От 50 до 60 лет	4,4%	11%
От 60 до 70 лет	6,1%	11,3%

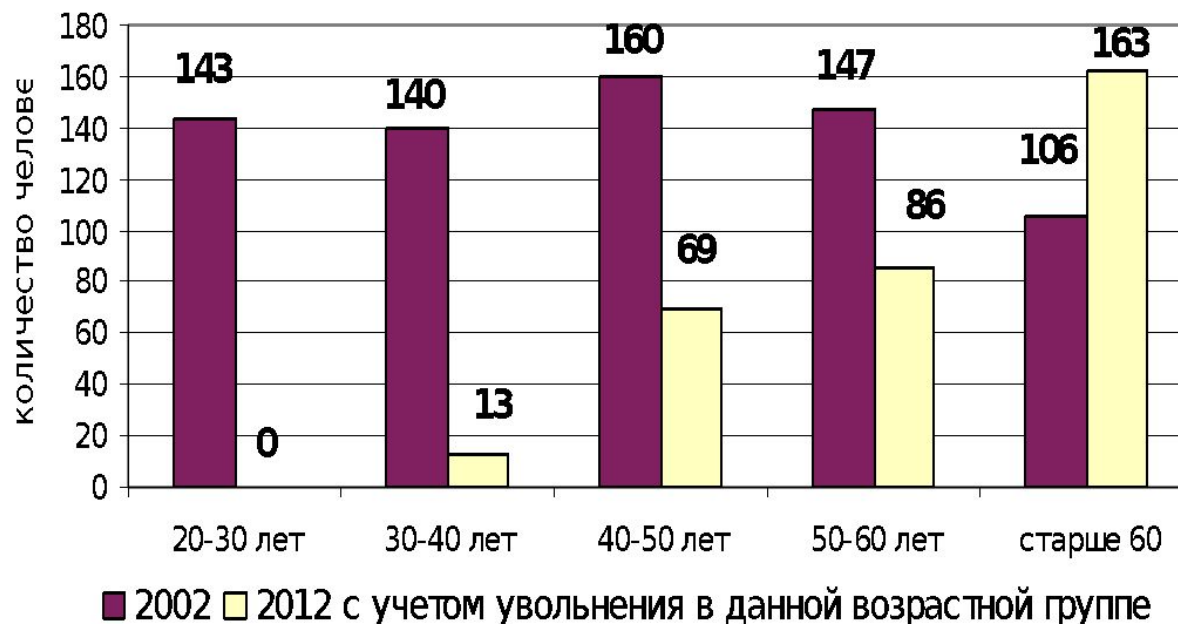


КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:

*«Aut viam inveniam, aut faciam -
Если не найдем пути, то сделаем его»*

- Прогноз численности приоритетной группы

Изменения в возрастном составе специалистов с высшим образованием к 2012



**Потребность
в
специалистах
к 2012 году
составит 365
чел.**



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:

*«Aut viam inveniam, aut faciam -
Если не найдем пути, то сделаем его»*

- Прогноз численности приоритетной группы





КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:

*«Aut viam inveniam, aut faciam -
Если не найдем пути, то сделаем его»*

- **Прогноз численности приоритетной группы**

Для сохранения интеллектуального потенциала фирмы за 10 лет предприятие необходимо пополнить: $365+112=477$ специалистами с высшим образованием для замены ушедших сотрудников:

- **47-48 человек в год**
- **с учетом % увольнений в молодежной группе**
63-64 человека в год

- **Основным и практически единственным сегментом рынка труда, за счет которого мы можем пополнять данную группу персонала являются выпускники ВУЗов**



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА:
**«Aut viam inveniam, aut faciam -
Если не найдем пути, то сделаем его»**

Молодые специалисты	Годы окончания вуза и приема в ОАО «Авиадвигатель»							
	1993	1994	1995	1996	1997	1999	2000	2001
Принятые	32	44	24	29	27	31	18	16
Работают в 2002	15	12	7	9	13	18	6	10
Уволились, чел.	17	32	17	20	14	13	12	6
Процент увольнений в год, %	5,9	9,1	10,1	11,5	10,4	13,4	33,3	37,5



- **Цели:**
 - Привлечь молодежь на работу
 - Удержать в рамках Общества минимум на 3 года
- **Проблемы:**
 - Непопулярность работодателя;
 - Непопулярность в молодежной среде инженерных профессий;
 - Разрыв цепочки – вуз-предприятие;
 - Непривлекательная оплата труда
 - Завышенные потребности и самооценка молодежи



- **Формирование привлекательного имиджа работодателя:**
 - Стажировки, практики;
 - Перенесение части учебного процесса на предприятие;
 - Включение студентов в систему корпоративных мероприятий
 - PR-мероприятия
- **Создание молодежной среды внутри предприятия:**
 - Совет молодежи;
 - Коллективное посещение профессиональных выставок
- **Ускорение адаптации:**
 - Наставничество
 - Профессиональные и языковые курсы, семинары, тренинги
- **Дополнительные социальные льготы для молодых специалистов;**



- **Привлекательная система оплаты труда молодого специалиста:**
 - **Самостоятельный выбор системы оплаты труда;**
 - **Три тарифных плана: прогрессивный, статический, накопительный;**
 - **Зависимость стартового оклада от среднего балла диплома;**
 - **Гарантированная возможность регулярного (1-2 раза в год) повышения оклада в зависимости от результатов оценки деловых качеств;**

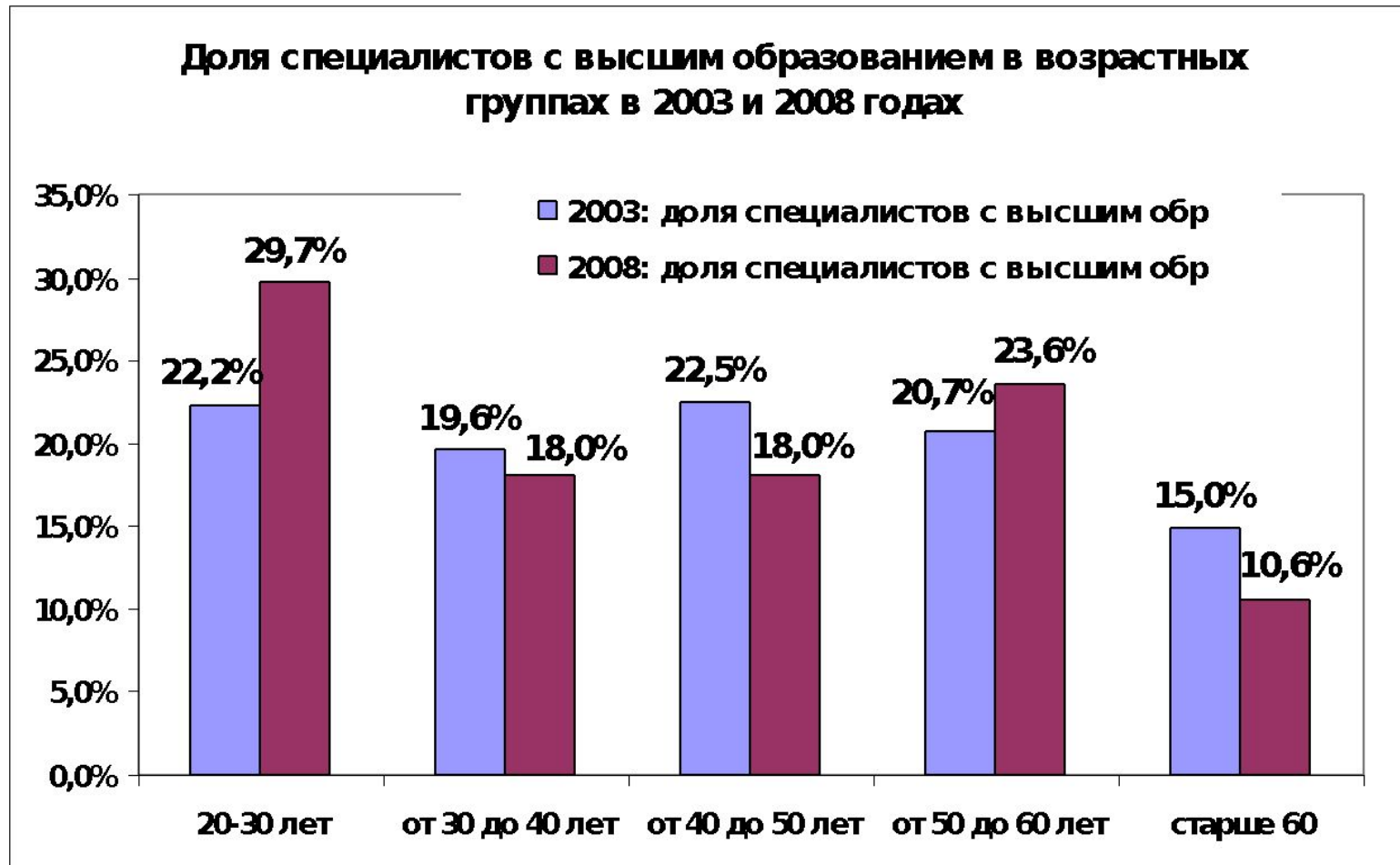


- Результаты молодежной политики:**
прием-увольнение молодых специалистов 2003-2008 годы

	2003	2004	2005	2006	2007	ИТОГО
Принято	52	44	43	28	29	196
Работает на январь 2008	26	25	20	24	25	120
Уволено на январь 2008	26	19	23	4	4	76
% увольнений в год	10,0%	10,8%	17,8%	7,1%	13,8%	38,8%

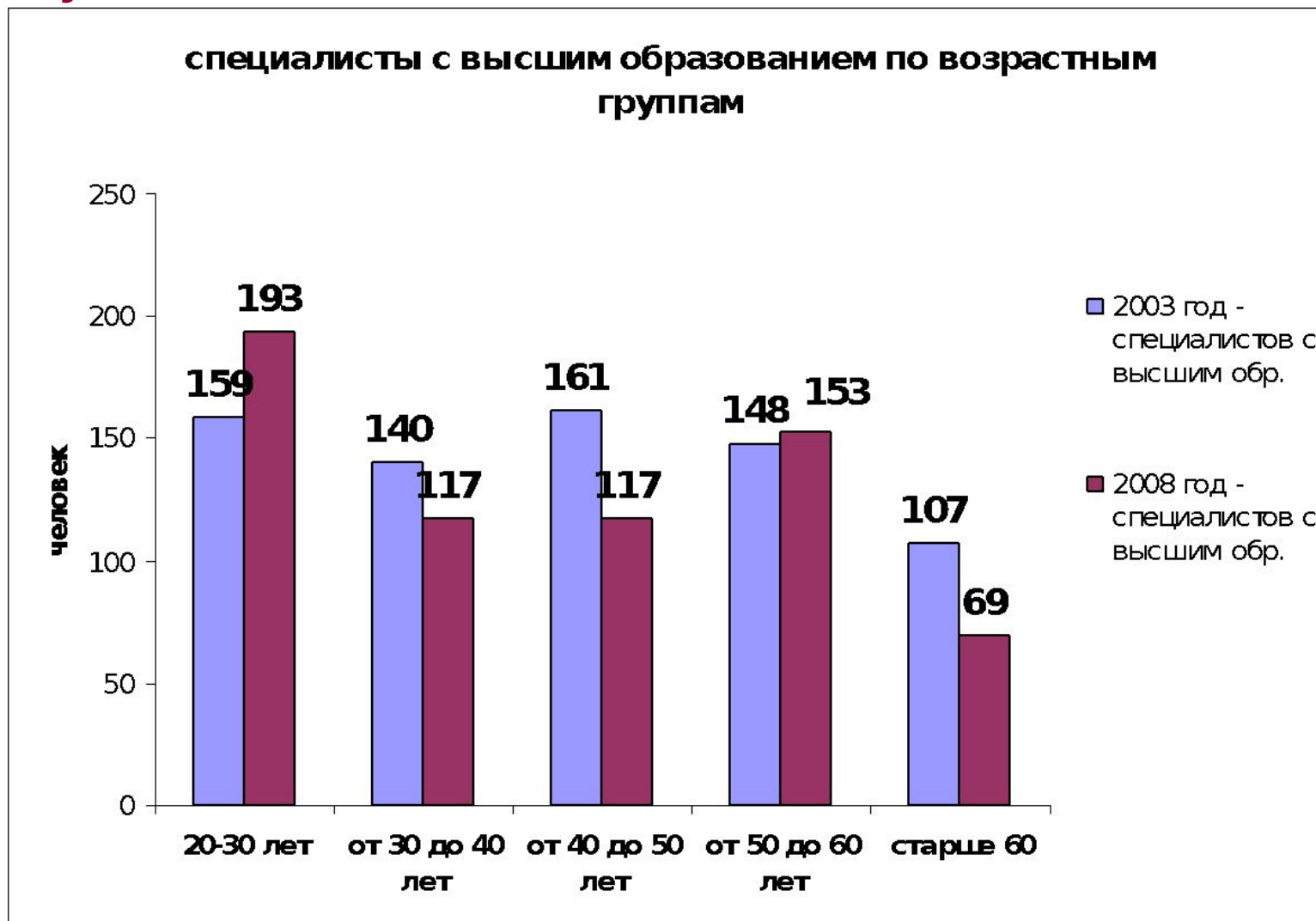


- Результаты молодежной политики:





- **Результаты молодежной политики:**





- **Результаты молодежной политики за 5 лет:**
 - **сохранили интеллектуальный потенциал**
 - **создали действенную систему работы с молодыми специалистами**
 - **обеспечили преемственность опыта**
 - **сформировали устойчивый положительный имидж в студенческой среде**
- **«цена вопроса» – повышенные затраты на привлечение молодежной группы персонала.**



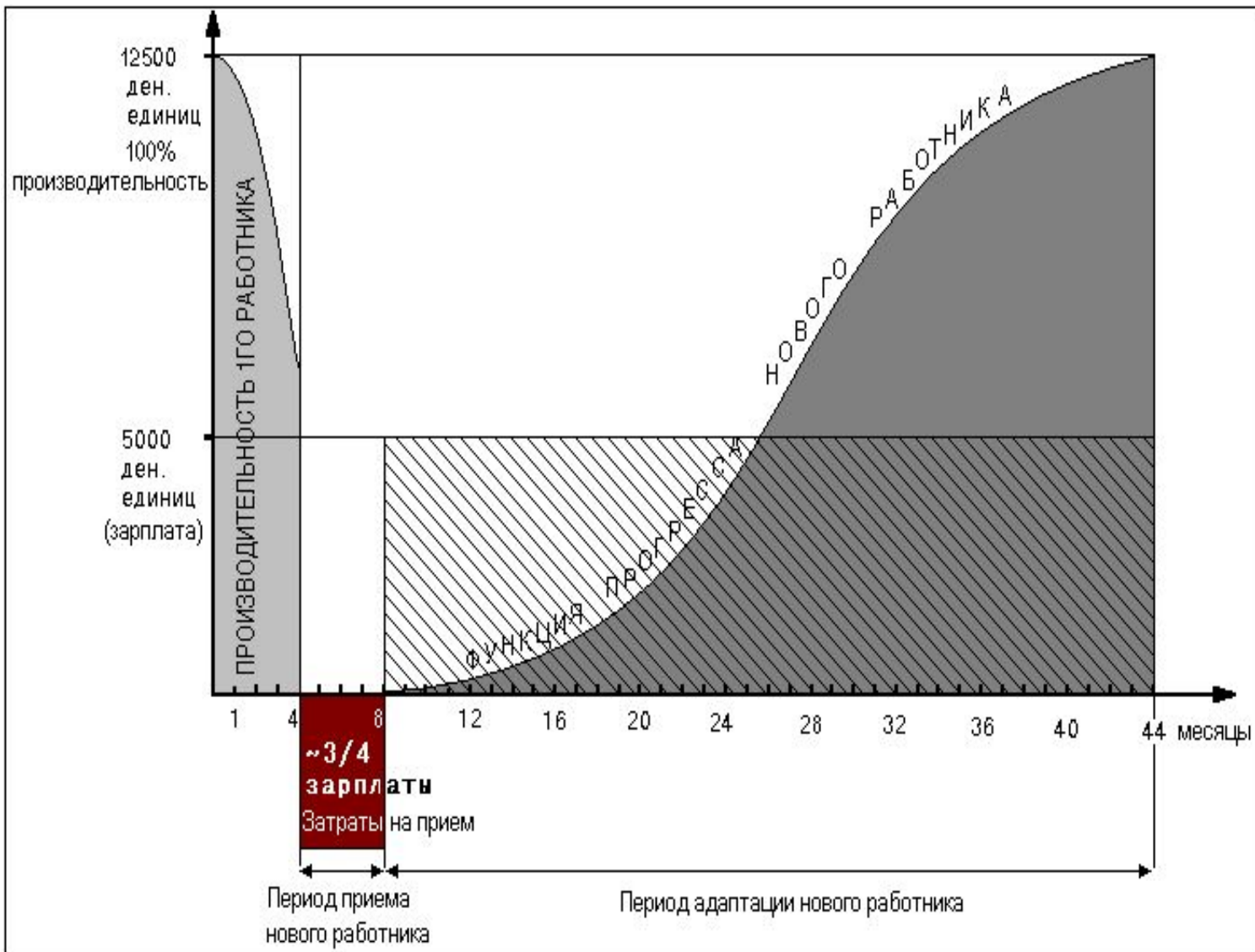
- **Издержки предприятия на замену уволившихся сотрудников:**
 - **Издержки при увольнении:**
 - снижение производительности труда работника в период, предшествующий увольнению (приблизительно 4 месяца);
 - время, потерянное при проведении собеседования с увольняющимися работниками;
 - время, потраченное на документальное оформление увольнения
 - ухудшение психологического климата в коллективе
 - **Издержки при отсутствии штатной единицы:**
 - увеличение рабочей нагрузки на оставшихся работников;
 - средства, затраченные на подбор нового работника
 - **Издержки, связанные с приемом и адаптацией нового работника:**
 - пониженная производительность нового работника;
 - затраты на документальное оформление нового работника;
 - затраты на его обучение;
 - дополнительная рабочая нагрузка, связанная с необходимостью помощи новичкам.



«ЦЕНА» ВОПРОСА

«дуга опыта». Т.Р. Wright

- Издержки предприятия на замену уволившихся сотрудников.





- **ВОЗМОЖНО ЛИ СОХРАНИТЬ В РЕАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ?**
- **ПРИ РАСЧЕТЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ДОГОВОРАХ А НА НИОКР ЗАКЛАДЫВАЕТ СТОИМОСТЬ НОРМОЧАСА**
- **89,93 РУБ ЧТО СОСТАВЛЯЕТ 14935 РУБ В МЕС**



ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

СРЕДНЕМЕСЯЧНАЯ НОМИНАЛЬНАЯ НАЧИСЛЕННАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Всего в экономике	472	2 223	4 360	5 499	6 740	8 555	10 634	13 527
Финансовая деятельность	755	5 232	13 246	15 561	17 384	22 464	27 886	35 406
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	1 212	6 985	13 080	16 136	19 903	23 456	27 615	33 366
производство кокса и нефтепродуктов	811	4 916	9 625	11 879	13 729	19 397	22 320	28 908
Государственное управление и обеспечение военной безопасности, обязательное социальное обеспечение	517	2 712	5 200	6 914	7 899	10 959	13 477	16 899
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	416	2 457	4 677	6 196	7 795	10 237	12 763	16 765
Транспорт и связь	703	3 220	5 852	7 471	9 320	11 351	13 390	16 482
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	787	3 157	5 869	7 235	8 642	10 637	12 828	15 665
Металлургическое пр-во	688	3 855	6 285	7 731	9 197	10 261	12 002	14 883
Рыболовство, рыбоводство	746	2 846	5 031	5 445	7 085	10 234	12 311	14 703
химическое производство	518	2 755	4 900	6 155	7 683	9 928	11 599	14 425
Строительство	587	2 640	4 807	6 177	7 305	9 043	10 869	14 154
целлюлозно-бумажное пр-во и полиграфическая деятельность	570	2 737	5 480	6 848	7 892	9 419	10 924	14 056
производство транспортных ср-в	494	2 454	5 100	6 365	7 828	9 377	11 431	13 970
производство машин и оборудования	378	1 975	4 067	5 170	6 514	8 380	10 418	13 809
производство электрооборудования	371	2 004	3 816	5 109	6 432	8 219	10 290	13 034
Обрабатывающие производства	454	2 365	4 439	5 603	6 849	8 421	10 199	12 934
производство пищевых продуктов,	493	2 183	4 066	5 027	6 066	7 304	8 807	11 032
Оптовая и розничная торговля	358	1 585	3 069	3 974	4 906	6 552	8 235	10 507
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	471	1 548	3 183	3 920	4 823	6 291	7 996	10 408
прочие производства	374	2 053	3 279	4 045	5 182	6 387	8 278	10 350
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	345	1 333	3 141	3 663	4 612	5 906	8 060	10 023
Гостиницы и рестораны	325	1 640	3 039	3 967	4 737	6 033	7 522	9 330
обработка древесины и пр-во изделий из дерева	391	1 739	2 980	3 755	4 615	5 895	6 950	8 940
Образование	309	1 240	2 927	3 387	4 203	5 430	6 983	8 788
производство кожи и обуви,	277	1 348	2 621	3 230	3 775	4 695	5 649	7 064
текстильное и швейное пр-во	241	1 215	2 242	2 803	3 357	3 986	4 964	6 387
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	259	985	1 876	2 340	3 015	3 646	4 569	6 128



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!