

Приложения

Приложение 1.

Анализ приоритетов работодателя в контексте современных концепций развития экономики

Вопросы, касающиеся специфики требований работодателей к необходимым характеристикам трудовых ресурсов, следует рассматривать в тесной увязке с изучением тенденций развития рыночного общества, его отраслевых трансформаций и рынка труда. В частности, преобладающими теоретическим концептами в данном случае являются теории постиндустриального общества (Д. Белл), общества сетевых структур (М. Кастельс), информационного капитализма, постфордизма и т.п.

Приведем основные положения данных теорий, которые оказали и оказывают значительное влияние на все аспекты жизни современного общества: государственную политику, социально-экономические программы, в том числе на новые парадигмы в менеджменте. Первым наиболее фундаментально проработал и представил теорию «постиндустриального общества»¹ Д. Белл. Он полагает, что в период после Второй мировой войны в экономике развитых стран стала преобладать тенденция к вытеснению материального производства сферой услуг, о чем свидетельствуют объективные статистические показатели развития отраслей экономики. Соответственно изменился и характер занятости: преобладающая часть рабочей силы концентрируется в различных отраслях сферы услуг. Услуги же предполагают большие масштабы обращения к информационным ресурсам. Поэтому правомерно складывающееся постиндустриальное общество идентифицировать так же, как «информацион-

¹ См.: Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. N.Y.: Basic Books, 1976.

ное» с точки зрения наиболее востребованного при производстве и потреблении ресурса. Постиндустриальное информационное общество знаменует собой замещение ручного труда интеллектуальным. Именно «беловоротничковые» профессии в сфере услуг становятся наиболее востребованными в постиндустриальном обществе. Согласно Д. Беллу, динамичный рост профессионалов в сфере услуг обусловлен изменением значения «теоретического знания» в информационном обществе. Соответственно, новые профессионалы должны обладать не просто способностью к интуитивному схватыванию и озарению, но прежде всего должны знать научные теоретические принципы и методы использования знания для производства инноваций в широком смысле слова. Время гениев-одиночек эпохи промышленного капитализма (Дж. Стивенсон, Дж. Уатт, Ф. Тейлор, Г. Форд) безвозвратно ушло. Производство нового непосредственно зависит от наличия теоретических знаний и умения использовать современные средства коммуникации. В последующих работах Д. Белл ставит знак равенства между постиндустриальным и информационным типами общества.

Примерно в таком же ключе строится концепция фордистской (1945—1973 гг.) и постфордистской эпох (с 1973 г. по настоящее время) капитализма. Оппозиция «фордизм—постфордизм» в концентрированном виде представлена в работе Р. Райха². В данном случае правомерно отождествить информационное постиндустриальное общество с постфордистским. Прежде всего, следует говорить о переходе от системы массового производства эпохи фордизма с его узкой профессиональной специализацией к гибкой специализации, свойственной постфордистской стадии развития рыночной экономики. Для системы массового производства характерны такие черты, как четкая стандартизация производственного процесса и самой продукции. Технологической основой массового производства стала конвейерная линия с узкой специализацией трудовых операций, выпуск больших партий однородной продукции, высокий уровень концентрации ресурсов (капитала) и цент-

² Reich R.B. The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism. N.Y.: Vintage, 1991.

реализации организационных структур. Нормой для фордистской эпохи была собственно производственная система, внедренная Г. Фордом и предполагавшая четкий хронометраж рабочих движений, иерархический контроль, доведение трудовых операций до рутины, четкие расписания, для чего достаточно было иметь низкоквалифицированную рабочую силу. Большая часть рабочей силы была занята в крупных промышленных корпорациях, что предопределяло высокие иерархии, узкий масштаб управления и четкое разделение труда. В фордистскую эпоху, как никогда прежде и потом, была велика роль профсоюзов и государства в регулировании трудовых отношений. Это влияние выразилось в регулярных согласительных процедурах между работодателями, администрацией предприятий, местными и государственными органами власти, идеях «социального партнерства» и «социального контракта». Сама возможность массового производства со стороны рынка обеспечивалась массовым потреблением самых широких слоев населения, низким уровнем безработицы и долгосрочной тенденцией экономического роста в послевоенный период.

Наступление постфордистской эпохи обусловлено не только фактором возросшей динамики научно-технического прогресса и появлением новых компьютерных и информационных технологий, способствующих резкому повышению производительности производства, но не меньшее значение имеют в данном случае процессы глобализации. Глобализация — не только усиление взаимной зависимости между странами в экономической сфере, сужение национально-государственного суверенитета, на котором базировался прежний фордистский режим. Глобализация означает также трансформации в социокультурной сфере — создание общемирового символического пространства. Глобализация характеризуется как всепроникающее явление, охватывающее рыночные, производственные, финансовые отношения, а также сферу информационной инфраструктуры. Глобализация и информационная революция, вызвавшие постфордистскую эпоху, привнесли новые тенденции в сферу управления организациями и в отношения между собственниками, менеджерами и представителями операционного ядра ор-

ганизаций. Главная отличительная черта постфордистской эпохи капитализма — **универсальная гибкость**³.

Не в последнюю очередь эта гибкость проявилась в изменении парадигмы взаимоотношений между государством, профсоюзами и работодателями. Глобализация, рост конкуренции со стороны экономик стран Юго-Восточной Азии, длительный экономический спад, увеличивающийся уровень сложности, неопределенности и нестабильности внешней среды бизнеса стимулировали изменение социально-экономической политики. Прежняя фордистская политика активного государственного регулирования, «дирижизма» (кейнсианская модель), в период после 1970-х гг. стала скорее препятствием для повышения конкурентоспособности старых рыночных экономик. В 1980-е гг. происходит резкое ослабление роли профсоюзов как посредников между рабочей силой и работодателями, выразившееся в повышении свободы маневра работодателей по сокращению персонала, интенсификации труда, внедрению частичной занятости, снижении социальных гарантий и т.п. Следующее проявление гибкости постфордистской эпохи — тенденции к вертикальной дезинтеграции, отказ от прежних высокоцентрализованных форм организации бизнеса и переход к «плоским структурам» с широким масштабом управления. Необходимой предпосылкой вертикальной дезинтеграции является развитая компьютерно-информационная инфраструктура, необходимая для обеспечения эффективного контроля за операционным ядром предприятия. Кроме того, сложные и разнообразные информационные средства и каналы в условиях глобализирующейся экономики необходимы для реализации маркетинговых стратегий, финансовых операций.

Итак, основной качественной характеристикой постфордистской эпохи является гибкость, проявляющаяся в следующих аспектах:

- **гибкость наемного труда** — ротация рабочих мест, разнообразие рабочих операций, высокая адаптивность, разнообразие трудовых навыков, «постоянное обучение», периодическая смена места работы на основе временных контрактов, гибкие графики рабочего времени и т.п.;

³ Piore M., Sabel Ch. The Second Industrial Divide. N.Y.: Basic Books, 1984.

- **гибкость производства** — информационные системы, позволяющие внедрить систему «точно вовремя», аутсорсинг — передача выполнения некоторых операций по субконтракту, модульное проектирование производственных систем и т.п.

- **гибкость потребления** — отказ от потребления недифференцированной массовой продукции и переход к индивидуализированным товарам и услугам (костомизация производства).

Различные проявления гибкости постфордистской эпохи имеют единую основу — обработку, использование и распределение информации. Если во времена господства промышленного капитализма от работника требовалось выучить определенный набор приемов на всю оставшуюся жизнь, то в новейшее время он должен быть готов к постоянному овладению новыми навыками по мере внедрения новых информационных технологий. Широта навыков предполагает *постоянный режим переобучения*. Работник постфордистского предприятия должен обладать способностью видеть организацию не через призму узкой специализации, находить место отдельной проблемы в общей системе производственной деятельности. Системность мышления невозможна без постоянного переобучения, готовности к восприятию нового знания.

Ведущей фигурой организации в этих условиях становится информационно-ориентированный работник — менеджер-исследователь, аналитик потребительских и финансовых рынков, специалист по корпоративным сетям, созданию и поддержанию эффективных коммуникаций, специалист по организации рекламных и PR-кампаний, маркетолог, выстраивающий сети отношений с потребителями целевого рынка. Сама продукция в постфордистскую эпоху становится все более насыщенной информацией и знаниями, что обеспечивает высокую добавленную стоимость. Соответственно приоритетными становятся профессии, связанные с оперированием информацией по глобальным сетям, обеспечивающие увеличение добавленной стоимости продукции и услуг на всех стадиях производственного цикла — от ресурсов на входе до трансформации в самой организации и сбыта продукции на выходе. основополагающими качествами становятся образование, креативность, финансовая

проницательность. Все большие требования предъявляются к качеству «человеческого капитала». «Информационный работник» постфордистской эпохи должен, наряду и благодаря «человеческому капиталу», обладать так называемым «проектным» типом мышления, в основе которого лежит интерес не к стабильной и постепенной карьере в рамках одной бюрократической структуры, а интерес к конкретному проекту и признание среди коллег-профессионалов. Информационный работник должен свободно переходить от одного исследовательского проекта или контракта к другому. Свою карьеру он делает сам, а не принимает ее от корпоративной бюрократии⁴. Проектный характер работы, ситуативная занятость в постфордистскую эпоху порождают определенные проблемы, среди которых главной является снижение уровня корпоративной лояльности и «социального капитала», дефицит которого может быть частично восполнен созданием профессиональных сетей.

Наконец, следует назвать еще одну версию социальной теории, оказавшей огромное влияние на развитие современных подходов в сфере менеджмента и управления персоналом. Мы имеем в виду фундаментальный труд М. Кастельса «Информационная эпоха»⁵, в котором была представлена концепция «сетевого общества» и «информационного капитализма». Информационный капитализм сочетает в себе невероятный уровень гибкости с глобальным проникновением благодаря резко возросшим сетевым связям. Именно информационные сети становятся основой структуры информационного капитализма, связывая воедино капиталы, трудовые ресурсы, институты, культурные символы и государства. Сетевые отношения, проникая на организационный уровень, размывают прежние бюрократические структуры и процедуры, предъявляют новые требования к качеству рабочей силы. Даже в ТНК бюрократия неизбежно уступает место информационным работникам, которые заняты поисками новых рыночных ниш в глобальном рыночном пространстве, заключают сделки, проводят огромные финансовые операции,

⁴ Handy Ch. The Age of Unreason. L.: Arrow, 1995.

⁵ Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. 3 volumes. Oxford: Blackwell, 1996—1998.

работают над совместными научными и маркетинговыми проектами. В рамках концепции «сетевое общество», так же, как и в теориях постиндустриального общества, постфордизма, отмечается тенденция перехода от вертикально интегрированных корпораций к горизонтальным сетевым структурам. Данная тенденция должна приводить к децентрализации управления и снижению значения организационных иерархий. Возрастание глобальной конкуренции повышает роль самоуправления и децентрализации принятия решения. В сетевом обществе работа становится значительно более индивидуализированной. Таким образом, сетевое общество обладает фундаментальным качеством гибкости, которое отмечают и представители концепции постфордизма. Кардинально новой чертой сетевого общества является перетекание власти от собственников капитала к работникам, имеющим выход в соответствующие сети и обладающим экспертным знанием. Итак, мы выделили основные теории развития современной социально-экономической системы: концепция «постиндустриального общества» Д. Белла; теоретическая оппозиция «фордизм—постфордизм» и концепция сетевого общества информационного капитализма М. Кастельса. Общим для всех названных подходов является стремление увидеть системную трансформацию рыночной экономики, состоящую в становлении постиндустриального информационного общества. Новый тип социально-экономической системы в тенденции развивается в сторону снижения значимости индустриального производства, расширения масштабов и разнообразия услуг, падения роли узкой рутины специализации и карьеры и появления гибкой специализации.

Теории постиндустриального и информационного общества исходят из допущения, что на смену прежнему промышленному капитализму в экономически развитых странах Западной Европы и Америки, технологической основой которого было массовое конвейерное производство и механизированное производство, примерно с конца 1960-х — начала 1970-х гг. приходит новая производственно-технологическая система, основанная на робототехнике, микроэлектронике, компьютерных системах управления производством. Данная производственно-технологическая трансформация принесла

радикально иные требования к качественным характеристикам подготовки трудовых ресурсов. Если в эпоху промышленного капитализма (XIX — первая половина XX вв.) на операционном уровне управления требования к персоналу заключались, прежде всего, в умении выполнять элементарные операции на конвейерной линии при массовом типе производства либо в наличии достаточной квалификации для работы на различном механическом оборудовании при серийном типе производства, то наступление новой технологической эпохи выдвигает иные требования к качеству «человеческого капитала». Предполагается, что современный представитель операционного ядра предприятия должен обладать специальными знаниями в области компьютерных систем управления производством. Если промышленный капитализм, в основе которого лежал ручной труд, предъявлял особые требования к физическим характеристикам рабочей силы (опыту, сноровке, смекалке и т.п. формам неявного знания, сформировавшегося в процессе многолетнего рутинного выполнения однотипных операций), то *постиндустриальная эпоха, базирующаяся на компьютерно-информационных технологиях, на первый план выдвигает качества, связанные с явными формами знания работника*: уровень образования, владение современными информационными технологиями, средствами коммуникации. Одновременно происходит изменение требований к рабочей силе не только в профессионально-квалификационной сфере труда, но также и в социально-психологической и социально-культурной сферах. Если основными востребованными морально-психологическими качествами рабочей силы в эпоху промышленного капитализма были, прежде всего, дисциплина, знание своего места в организационной иерархии и технологической цепочке, исполнительность, то новые императивы настаивают на большей инициативе и самостоятельности работника, его способности работать во временных рабочих группах (командах), высокой мотивации к переобучению, получению нового знания и навыков.

Современный британский историк Г. Перкин⁶ считает, что рыночное общество на протяжении своей эволюции претерпело ряд

⁶ Perkin G. The Rise of Professional Society: Britain since 1880. Routledge, 1990.

профессиональных изменений. Первая профессиональная революция в новое время состояла в появлении свободных профессий. Свободные профессионалы сознательно выращивают свой собственный человеческий и социальный капитал, и их задача состояла в содействии в преумножении капиталов других. Именно они в XVII—XVIII вв. стояли у истоков социально-экономической и культурной модернизации западной цивилизации.

Вторая профессиональная революция (вторая половина XVIII — начало XX в.) связывается Г. Перкином с промышленной революцией и возникновением жестко специализированного массового производства. Для данного периода характерно кумулятивное возникновение массовых профессий. Ограниченно квалифицированная рабочая сила объединяется в рамках бюрократических организаций, с их четким разделением труда, узкой специализацией, иерархией власти, безличностью и рутинностью операционной деятельности. Ключевым социокультурным процессом второй профессиональной революции оказывается процесс стандартизации. Второй профессиональной революции адекватно соответствовала система образования, нацеленная на подготовку людей массовых профессий.

Третья профессиональная революция датируется Г. Перкином с 1970-х гг. Хотя в современный период массовые профессии, безусловно, сохраняются, но глобальная конкуренция выдвигает в корпоративном управлении на первый план высокообразованных людей свободных профессий. Подобных людей Г. Перкин называет транспрофессионалами. Транспрофессионалы должны быть готовы за счет своего мышления и способов организации своей деятельности работать в различных профессиональных средах. Для них не важно положение в той или иной организационной структуре. Они могут свободно входить в эти организационные структуры и покидать их, создавая для решения какой-либо комплексной проблемы адекватные формы организации — проектные команды. Для транспрофессионалов характерно свободное использование любых методов для решения творческих задач, отказ от формальных стандартов, креативный стиль мышления, ситуативный подход по отношению к структурным составляющим организации. Транспрофессионалы работают, как правило, в тесном контакте с заказчиком, клиентом, обсуждая с ним различные проблемы, требования и находя консенсус. Совре-

менная глобальная экономика, информатизация технологий заставляют транспрофессионалов совмещать функции специалиста, предпринимателя и менеджера. Доминирующей формой социального и профессионального объединения транспрофессионалов являются сети. Благодаря динамично развивающейся информационной инфраструктуре сети становятся гибкой формой для выполнения конкретных проектов и преобладающей структурой современных организаций. В связи с появлением и расширением масштабов транспрофессиональных сетей и соответствующих методов работы на первый план выходит проблема профессиональной ресоциализации, адаптации и переобучения.

Таким образом, основная тенденция развития кадрового менеджмента на современном этапе развития постиндустриального информационного общества состоит в переходе от бюрократической и технократической организационной культуры к партиципативной и предпринимательской организационной культуре. Технократическо-бюрократический тип организационной культуры (школа научного менеджмента и административная школа) был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник в подобного рода промышленных организациях рассматривался как элемент рационально спроектированной системы. Проблема оптимизации функционирования таких организаций решалась посредством рационализации производственного процесса за счет использования прямого контроля и вознаграждения за дополнительный вклад.

Доктрина школы человеческих отношений, начиная с 1930-х гг., положила начало гуманизации трудовых отношений, партиципативному менеджменту и соответствующему типу организационной культуры. Реализация принципов и рекомендаций школы человеческих отношений придала наемному работнику статус партнера во взаимоотношениях с менеджерским корпусом организации. В 1960—1970-е гг. под влиянием новой школы поведенческих наук (Р. Лайкерт, Д. Макгрегор и др.) стал складываться новый подход, состоящий в стимулировании индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и

персональной ответственности с целью повышения предпринимательской активности работников. Впоследствии (1980—1990-е гг.) данный подход был дополнен концепцией командного менеджмента, смысл которого заключался в поощрении самоорганизации работников и коллективных форм и методов осуществления работы.

Каждой из парадигм управления трудовыми ресурсами соответствует определенный тип организационной культуры. Так, классическому менеджменту соответствует бюрократическая культура, доктрине человеческих отношений — органическая культура, концепции индивидуализации профессиональной ответственности — предпринимательская культура, и командному менеджменту — партисипативная культура, которая достаточно гармонично сочетает лучшие стороны трех последних парадигм.

Глобализация социально-экономического пространства, активное внедрение новых технологий, повышение значимости информационного ресурса, рост конкуренции на национальных и мировом рынках — эти и многие другие факторы заставляют менеджмент организаций на выявление факторов достижения конкурентных преимуществ, среди которых человек занимает особое место. В связи с этим преобладающий подход в отношении человеческих ресурсов предприятия состоит в тщательном формировании уникального профессионального ядра кадрового потенциала организации. Следует назвать некоторые важные трансформации в сфере предпринимательства и организации бизнеса:

- от автономного самообеспечения — к всестороннему партнерству;
- от иерархических структур — к сетевым;
- от централизованных моделей управления — к делегированию полномочий;
- от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;
- от закрытой организационной системы — к открытой.

Изменениям в сфере бизнеса сопутствуют изменения в сфере управления человеческими ресурсами:

- переход от узкой специализации и ограниченной ответственности к широкой профессиональной ответственности;
- от планируемой карьеры к гибкому выбору пути профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от уклонения от обратной связи с подчиненными к ее активному поиску.

Таким образом, осевым направлением развития кадрового менеджмента в настоящее время и в перспективе является формирование и эффективное управление и преумножение социального и человеческого капиталов как решающих факторов достижения конкурентных преимуществ организации. Решение этих задач достигается на основе формирования соответствующей организационной культуры и налаживания постоянного и всестороннего процесса обучения персонала. Отсюда популярность в современном менеджменте концепции научающейся организации, которая одновременно может рассматриваться как некий тип организационной культуры. Идея комбинации уникальных знаний и навыков, приобретаемых в процессе внутрифирменного обучения и образующих человеческий капитал организации, и трудовой морали, основанной на командном подходе, составляющем основу социального капитала, была предложена в 1970-е гг. П. Дорингером и М. Пиоре⁷.

В настоящее время основным средством накопления человеческого капитала в организации считается внутрифирменное непрерывное образование. Уже с 1970-х гг. менеджмент американских корпораций стал рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли. Большинство западных фирм обеспечивают занятый у них персонал соответствующими программами профессиональной подготовки.

⁷ Doeringer P.B., Piore M.J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Heath Lexington Books, 1971.

Среди важнейших тенденций в формировании и развитии персонала организации, выделяемых в научной литературе по менеджменту, можно назвать следующие:

- повышение гибкости системы управления человеческими ресурсами и ее ориентация на стратегические результаты деятельности фирмы;
- движение от периодического повышения квалификации персонала к целостному и постоянному обучению и накоплению человеческого капитала как важнейшего фактора достижения конкурентных преимуществ;
- смещение акцента от индивидуального обучения к «обучающимся организациям»;
- переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно-ориентированным программам развития;
- аккумуляирование социального капитала организации посредством развития командных форм работы и внедрения партисипативной организационной культуры.

Об актуальности выделенных тенденций свидетельствуют результаты опроса американских менеджеров на тему возможных перспектив развития системы управления человеческими ресурсами в XXI в. Менеджеры 1500 компаний полагают, что в будущем управление персоналом будет развиваться по следующим направлениям:

- планирование человеческих ресурсов станет составной частью общей стратегии корпорации;
- главными критериями повышения в должности будут разнообразие и широта квалификации, умение достигать конкретных результатов, умение формировать команду, умение видеть картину в целом, деловая этика;
- одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами должна стать интеграция организационной культуры, ценностей и целей⁸.

⁸ Preparing Today's Leaders for Tomorrow's Realities / Hambrick D., Fredichson J., Horn L. et al. // Personnel. August 1989. Vol. 66. № 8.

Приложение 2.

Регион: Чувашская Республика

(кейсы 1—3)

Кейс 1 — крупный бизнес

Объект: самое крупное предприятие Чувашии — Чебоксарский агрегатный завод и ассоциированный с ним Чебоксарский тракторный завод, они связаны общими отношениями собственности.

Информант: Светлана, зам. директора по персоналу.

По полученным сведениям, в общей сложности, на этих двух предприятиях работают свыше 25 тыс. человек. Предприятия пережили тяжелые времена, хотя работа не останавливалась. *Прожили тяжелые времена достаточно оптимистично.* Тракторный завод имел большие проблемы. Сейчас, по заявлению Светланы, с приходом новых акционеров ожидается подъем, связанный с получением заказов и пр. В противоположность тракторному заводу (производящему конечные изделия), агрегатный завод (в основном, производящий комплектующие изделия) пережил «тяжелые времена» легче. На этом заводе существует потребность в работниках значительно менее высокой квалификации, чем на тракторном.

Светлана — молодая активная женщина, выпускница филологического факультета Чебоксарского государственного университета (ЧГУ), затем получившая второе экономическое образование в Москве, в Академии народного хозяйства. Ее подход к кадровым вопросам вполне прагматичен, также как и оценка привлекательности работы в индустриальном секторе. Как правило, в процессе набора персонала она руководствуется прагматичными соображениями, особенно если речь идет о специалисте высокой квалификации. В отношении рабочих профессий, по ее мнению, приходится мириться с высокой текучестью.

Профессия девальвировалась, многие ушли в бизнес, получили образование — им было плохо вначале, но теперь они нашли себя... Тяжелый труд, вредность, жесткая нормированность их больше не устраивают. («Вредные специальности» — это 5000 рабочих мест.) Имеет место декартификация. Молодежь также демотивирована в отношении тяжелого труда, рабочих профессий в целом, несмотря на то, что завод постоянно повышает их имидж, в частности такими мероприятиями и бонусами, как праздник «Золотые кадры», солидным, по местным понятиям, вознаграждением при выходе на пенсию, проходах в армию, подъемными после армии, премиями и т.д.

По свидетельству Светланы, много возрастных людей, мало молодых. Основные кадры поставляют 29 УНПО Чувашии. По общим цифрам предложение превышает спрос, но велика текучесть. Есть и «проблемные» цеха, где текучесть особенно велика. Установлен месячный испытательный срок, который показывает, насколько обе стороны удовлетворяют друг друга. Вакансии... за полтора месяца потребность в 359 станочниках, направили 490... Еще направили 105, устроились 35...

Нередко старые рабочие, мастера и начальники цехов выражают свое недовольство, склонны занижать коэффициент участия новичков (мы установили жесткое правило — не ставить им меньше 0,8). Руководство цехов выдвигает следующие претензии: «весит меньше 75 кг», «недостаточная квалификация», «молодые ничего не хотят, ничем их не завлечешь, даже тех, кто со скамьи ПТУ».

Светлана признает, что из практикантов работает в лучшем случае половина. Молодежь стремится после школы получить высшее образование и рассматривает училище и завод как перевалочную базу.

В селе Батареве — нижегородский, казанский, московские филиалы обучают на юристов и экономистов! Там нужно было бы быть филиалу сельхозакадемии... Даже колледжи — какой может быть «менеджер» после колледжа! По статистике службы занятости, на одно место юриста — семьдесят человек!.. Я спросила у

наших на собрании, у кого дети на технических специальностях, поднимите руки — единицы...

По мнению Светланы, чтобы быть менеджером, нужно иметь два образования (*без широты кругозора какой менеджер?*). Среднее специальное образование тем более не дает *знаний и кругозора*. Если есть техническое образование, то его нужно, по ее мнению, дополнить знаниями в области маркетинга, которые, как ей бы того хотелось, давал бы местный Кооперативный институт.

Потребности в кадрах ИТР (главным образом, для тракторного завода) удовлетворяются, в основном, за счет выпускников пяти местных вузов: ЧГУ, Кооперативного, Сельхозакадемии, двух филиалов Санкт-Петербургских институтов, включая Академию туризма и сервиса (из последней приходят маркетологи). На тракторном заводе работают много «приезжих» инженеров из более крупных центров; специфика производства предполагает, чтобы специалисты уже владели всеми навыками профессии, в том числе и знаниями в области маркетинга — таковы требования работодателя. На тракторном также более развита школа ученичества для рабочих специальностей.

Дальнейшее обучение на предприятии включает в себя несколько уровней: местный, где задействованы местные преподаватели с приглашением нескольких «звезд», и повышенный, на базе Нижегородского технического университета и Казанского авиационно-космического института.

Светлана, в принципе, положительно относится к целевым программам обучения, но существующая форма не кажется ей эффективной. Она бы предпочла, чтобы по этим программам обучались не дети сотрудников, а молодые специалисты, но такие программы не имеют заочной формы обучения. *Я говорю им: Должна быть реальная стажировка, например, мы можем взять с четвертого курса и подготовить их на инженеров...*

Надо сказать, что Светлана не склонна проявлять корпоративную сентиментальность и при приеме специалистов руководствуется, в первую очередь, деловыми, внеличными соображениями.

Когда ее просят принять на такую должность дочь или сына старого работника, то такие факторы, как 25-летний стаж работы на предприятии родителей, «рабочие династии» и пр., не оказывают на нее особого влияния (и она спокойно об этом говорит). *Я в таком случае отвечаю: Если будут равные шансы, то возьму вашего ребенка, но мне нужен бухгалтер с опытом, после налоговой инспекции — и я возьму девушку с бойцовым характером... а не учительницу из неизвестно какого вуза, без государственной аккредитации, опыта работы и тому подобное...*

Кейс 2 — малый бизнес

Объект: швейное ателье в Чебоксарах, где работают 16 человек. Клиенты — физические лица (население), осуществляется пошив корпоративной одежды.

Информант: Анна, директор и владелец ателье.

Свой штат Анна набирает отчасти за счет «знакомств»:

- знакомые тех, которые ушли из ателье (текучесть велика);
- те, кто в свое время ушел из этой сферы, но сейчас *думают о пенсии*.

Использует она и другие каналы:

- центр занятости;
- объявления в газете.

Также она поддерживает контакт с ПТУ и ссузами, выбирает себе выпускников. К последним у Анны много претензий, которые относятся прежде всего к системе подготовки таких работников, не учитывающей новые реалии.

Так, в условиях конвейерного швейного производства владение одной-двумя операциями было достаточно для работы на фабрике, и многочисленные ПТУ выполняли свою функцию. В бытовом обслуживании, по утверждению Анны, всегда было по-другому: нужны были специалисты более широкого профиля. При этом сам индпошив

был достаточно массовым, особенно в условиях товарного дефицита, и т.д.

Теперь ситуация иная: рынок готовой одежды («серый», «черный», в том числе в форме подпольных цехов) составляет очень сильную конкуренцию массовому фабричному производству (там, где оно существует). Но он является сильным конкурентом и для индивидуального пошива, который теряет свою массовость и вынужден либо перебираться в более эксклюзивный сектор (заказы частных Домов моделей), либо ограничиваться мелким ремонтом. *Мы, ателье — вымирающая форма...* Анна, человек деятельный, готова к этой ситуации (к закрытию ателье при видимом относительном благополучии этого бизнеса) и предполагает в будущем организовать на базе костяка своего штата небольшое бюро конструкторов-модельеров из трех-четырёх человек (*с приходящим компьютерщиком*), которые создавали бы лекала для пошивочных цехов, поставляющих, в свою очередь, мелкосерийную продукцию в магазины.

Подготовка кадров для швейного производства, по мнению Анны, осталась такой же, как и раньше в своей основе (в частности, *такое же большое количество ПТУ готовят, хотя нет базы — все на уровне восьмидесятых*), при этом были утрачены такие позитивные элементы обучения, как практика ученичества у мастеров, преемственность различных этапов обучения (подготовка швей, портных, мастеров-закройщиков (технологов), конструкторов одежды). Отсутствуют, по ее мнению, полный цикл обучения, серьезная практика на производстве; имеет место *разорванность* и распыление ресурсов.

С одной стороны, выпускники ПТУ не хотят работать на производстве, где низкая зарплата (1200 руб.), оставшиеся там мастера не заинтересованы в их обучении — им за это не платят, в целом низок престиж труда в промышленном производстве.

С другой стороны, приходя в иные сектора (в частности, в ателье), выпускники ПТУ оказываются неадекватными: как портные, *они не знают элементарных операций*, не готовы они и психологически к работе с конкретным потребителем, клиентом.

Неадекватность, по мнению Анны, характерна не только для работников, выполняющих простые операции, но также и для тех, кто претендует на то, чтобы быть швейной элитой — закройщиками одежды. Раньше, как говорит Анна, технологов и закройщиков одежды готовили долго (3 года), только после этого была возможность специализироваться в более престижной области «художников-модельеров» (1 или 3 года); свои кадры инженеров-конструкторов поставлял Московский технологический институт при *Минбыте*. «Мода», по выражению Анны, также является конкурентом ее бизнеса, в том числе и в отношении кадров, так как привлекает перспективную молодежь.

Сейчас окончившие эти заведения имеют достаточно большие амбиции, завышенные, по мнению Анны. Она видит в их образовании большие пробелы, связанные с отсутствием практики, системности в освоении технологии пошива и т.п. Прозвучали намеки на то, что с этими специалистами нередки конфликты.

Берем из института три-четыре человека, один остается — и то хорошо... Хотят быть не закройщиками, а конструкторами моды...

Сказывается и малая престижность работы в ателье, и отсутствие постоянных заказов (видимо, иных, чем пошив корпоративной одежды).

В то же время Анна «растит кадры» на своем производстве: наиболее перспективный сотрудник обучается заочно в Ивановском текстильном институте (очевидно, что с такими работниками она и предполагает организовать в будущем конструкторское бюро).

В своем бизнесе она использует специалистов и других профессий, с другим, нежели профильное, образованием. Так, бывший инженер-химик занимается у нее выделкой овчины (в его семье знали это ремесло, а сам он впоследствии *доучился*). Администраторов салона обучают на рабочем месте. Это, по мнению Анны, несложно, хотя такой человек должен иметь элементарные профессиональные знания (*знать, что такое вытачка, спинка, как и что...*). Главное в

этой работе — найти подход и завоевать доверие клиента. Поэтому все работники ателье время от времени выполняют эти функции (в выходные во время дежурств). Особенных проблем здесь Анна не видит и претензий к своему штату не имеет (*была тут одна старой закалки, которая все выясняла отношения...*).

Анне не хватает менеджера по сбыту, в сущности, специалиста по маркетингу: *в университете (Чебоксарском) ничего не дают, там нет своих специалистов... (оценка, достаточно типичная, «сочно» выраженная и в следующем интервью 3).*

Положение в своем бизнесе Анна считает достаточно типичным и в русле происходящих в экономике процессов. По ее мнению, самым верным и радикальным решением было бы провести аудит во всех имеющихся заведениях разного уровня с целью их резкого сокращения и более рационального использования всех высвобожденных ресурсов.

Кому нужны эти заведения, которые ничего не имеют, никакого материального обеспечения, настоящего производственного обучения? Нужно было бы проинвентаризовать (так!) все училища, оставить немногих из них, пусть они будут поменьше, но увеличить кадры, оснастить современной техникой, не распылять средства...

Кейс 3 — малый бизнес

Объект: малое предприятие, электротехнический бизнес, сложный по структуре, но относящийся к категории малого. Это электротехнический бизнес, учебный бизнес и собственно производство (реле).

Информант: Анатолий, владелец предприятия.

В его штате 20 постоянных работников, включая и одного из его сыновей, которому он в будущем собирается передать бизнес. В целом, на той или иной основе у него работают от 25 до 40 человек.

По его мнению, в Чувашии нет учреждений, которые бы готовили предпринимателей, менеджеров.

Относительно первых он считает, что это и невозможно, так как видит в предпринимательстве образ жизни (*боксер, которого лупят, а он должен подниматься и верить, он должен быть бойцом!*). По этой же причине он очень скептически относится к идее переподготовки безработных с целью сделать их предпринимателями. *Человек, оставшийся без работы, уже неуспешен! Неуспешный человек никогда не сможет стать предпринимателем!*

Источников кадров для предпринимательства, по его мнению, было два. Первый — это старые, партийно-комсомольские структуры, откуда и он сам. Там занимались, по его мнению, тем же самым, что и теперь, но *не для себя. Потом многие из нас прошли кооперативное движение.*

Второй источник — это *молодежь, которая хочет хорошо жить, и сама, в основном, через челноничество, свое, родителей, приняла этот способ жизни.*

В его штате работает персонал, который он набирал, используя как семейные связи, рекомендации знакомых, так и объявления, информацию службы занятости.

Важным требованием является высшее образование. *Стараясь и на должность продавцов (брать) с высшим образованием — выше культура, выше общая обучаемость.* Продавцы к тому же должны, по его мнению, иметь технические знания, чтобы продавать товар, но это умение легко освоить на месте (*я сам буду его учить!*). Высшее звено в его фирме представляют люди, с которыми он начинал свой бизнес, его сын и его приятель-бухгалтер, среднее — *девочка, старая знакомая и парень-технарь*, младшее — *молодежь* (выпускники электротехнического колледжа, а также ЧГУ).

Черты работника, важные для Анатолия — коммуникабельность (*умение слышать и слушать*), не вызывать отрицательных эмоций у собеседника, уметь *в мягкой форме навязывать свое мнение.*

По его выражению, предпочитает брать «чистый листок» — способного студента, который выискивает для него, *снимает сливки,*

его приятель и сотрудник — одновременно преподаватель университета, а уж *я их взбалтываю!*

Что касается менеджеров, то здесь Анатолий считает необходимым иметь хорошее базовое образование. Учитывая специфику его бизнеса, он отдает предпочтение «технарям». В управлении они, по его мнению, более *конкретны, лучше видят алгоритм, не распыляются — в консалтинге, может, важно другое...*

Уровень технических знаний у выпускников университета (ЧГУ) кажется Анатолию вполне приличным; некоторые пробелы, связанные с недостаточно современной технической базой университета, представляются ему легко восполняемыми в процессе практического обучения в его фирме.

К уровню подготовки бухгалтеров (выпускников Чебоксарского кооперативного института) он выражает серьезные претензии в связи с ограниченностью их профессионального кругозора, неумением мыслить стратегически, давать дельные советы по минимизации налогов, направлению инвестиций и пр. В бухгалтере ему бы хотелось видеть специалиста-советчика с широким кругозором, понимающего «куда и зачем». Вместо этого он видит в них неплохих работников, но *счетоводов, которые не мыслят экономически, не предлагают финансовых схем, как получить и куда направить прибыль...*

Наибольшую неудовлетворенность вызывает у Анатолия обучение маркетингу. Знания по этой дисциплине оцениваются им как нулевые. По его мнению, в Чувашии нет ни одного настоящего маркетолога — *преподаватели не имеют ни опыта, ни необходимых знаний. Они нигде не работали, ничего не пробовали — пару трусов продать бы не смогли!*

Анатолий был бы заинтересован в курсах практического маркетинга для своих сотрудников. *В моем бизнесе (малом) есть возможность научиться мыслить стратегически, в крупном же все идет по трубе... Затем нужна шлифовка, а книги и так можно прочитать!*

Регион: Самарская область

(кейсы 4—7)

Самарская область — высокоурбанизированный регион с традиционно развитым промышленным производством и хорошим кадровым потенциалом. Наличие такого потенциала позволяло области достаточно успешно обслуживать старую советскую экономику; он же способствовал и развитию «новой» (в основном, благодаря переквалификации и лучшей адаптации этих кадров к потребностям и возможностям нового времени). Достаточно динамичную политику в эти годы проводило и руководство регионов.

Экономическая конъюнктура и создание необходимых инфраструктурных предпосылок позволило Самарской области в конце 1990-х гг. демонстрировать высокие темпы экономического роста. Тенденция экономического роста и повышения уровня жизни населения продолжает сохраняться. Демографическая ситуация в регионах относительно благополучна (по сравнению с другими регионами), сокращение населения отчасти компенсируется высокой миграцией в регионы.

Уровень развития области определяется состоянием перерабатывающих отраслей. Одновременно в течение последних трех лет прослеживается устойчивая тенденция к нарастанию доли услуг и числа работающих в сфере обслуживания.

Кейс 4 — крупный бизнес

Объект: Самарская кабельная компания (бывш. Кабельный завод).

Информант: Татьяна, директор бюро развития.

В 1990-е г. завод переживал тяжелые времена: *был простой, нас не было...* Люди работали по три дня в неделю, цеха отдавались под кооперативы (достаточно обычная практика выживания для крупных предприятий в эти годы). Впоследствии, в рамках стабилизации, произошло объединение цехов, в два раза увеличилось число работников.

При относительной укомплектованности рабочими кадрами прослеживается неблагоприятная тенденция: рабочие специальности обеспечиваются в основном людьми предпенсионного возраста (средний возраст таких работников 50 и более лет). *Нет молодых практически... Пока особой проблемы нет, но через пять лет некого будет учить...*

С одной стороны, признает Татьяна, *упал престиж рабочей профессии*. С другой — выпускников ПТУ (которых готовят до 150 в год — слесарей, фрезеровщиков и пр.) забирают в армию, в результате чего потребность в таких работниках в 2—3 раза больше, нежели реальное предложение.

Жалобы этого рода мы слышали не раз. Востребованные производством выпускники ПТУ идут в армию. На производство, как правило, они уже не возвращаются (сомнительно, правда, что если бы не армия, они работали бы на производстве).

Рабочих набирают в том числе и по объявлениям, даже без специальности (низкоквалифицированный труд, «вредные» специальности). В результате приходится мириться и с *алкоголем*, и с *неблагополучной молодежью*.

При нехватке рабочих кадров руководители цехов часто сопротивляются тому, чтобы брать выпускников ПТУ (*без опыта*). Вместе с советской моделью обучения на местах ушла и практика наставничества (мастерам не платят за обучение молодежи). С этой же проблемой мы встречались и в Чувашии, на крупном предприятии, и в рассказе директора швейного ателье о положении на швейных фабриках.

Что касается квалифицированных рабочих кадров, то их мало, и зарплата на заводе, по всей видимости, не является привлекательной для них. Татьяна признает, что таким работникам выгоднее стоять на бирже труда, где их пособие по безработице, по ее словам, *составляет 12 и более тыс. руб.*

Что касается ИТР, то тут дела обстоят значительно более благополучно. Завод осуществляет *закрытую кадровую политику*. Это мотивируется узкой промышленной специализацией компании, необ-

ходимостью *хорошо знать промышленность*. Практикуется подготовка кадров внутри предприятия. *Кадры вырастают на месте. Проще своего переподготовить, легче доучить.*

Начальники цехов — бывшие мастера, начальники участков. *Был резерв из замов начальников участков — многие из них учились в Аэрокосмическом институте.*

Как правило, ИТР получают второе образование (*потому что все учатся*). Сама Татьяна получает второе образование в Международном институте рынка в Самаре (в рамках программы TACIS). Завод оплачивает ее обучение.

Помимо второго высшего образования, практикуется внутрифирменное обучение, с привлечением сторонних специалистов и организаций. В Самаре для этой цели имеются учебные организации на базе вузов, коммерческие фирмы, специалисты по консалтингу, приглашенные в эти структуры.

Самарские вузы организуют семинары по стратегическому менеджменту. Основные претензии Татьяны к этим семинарам: *слишком красивые* заявки, темы, мало соотносящиеся с промышленным производством, не прикладной характер получаемых знаний. *Выбираем из готового всего два-три дня, по сути рекламная акция вместо занятий, собственная заманка для вузов.* На эти семинары тратятся значительные деньги, в то время как их эффективность, по словам Татьяны, трудно поддается измерению.

Все чаще обучение происходит в других городах, в Москве и Санкт-Петербурге, хотя *стремимся в Самаре*. Крупные предприятия имеют свои учебные центры. По мнению Татьяны, это предпочтительный вариант, позволяющий *узко ориентировать на промышленность*, т.е. обеспечивать требования, связанные со специализацией конкретного предприятия. Наряду со «своими» в такие учебные центры привлекаются и сторонние специалисты, но, как подчеркнула Татьяна, *с обязательной сертификацией*.

Кейс 5 — средний бизнес

Объект: мастерские производства «Автосервис».

Информант: Анатолий, начальник производства (несобственник).

В своей деятельности Анатолий самостоятелен, имеет *собственный бюджет*, при этом его производство (переоборудование транспортных средств) является структурным подразделением «большой компании наверху» (средний бизнес), где работают примерно 300 человек. Там же, по его словам, оседает и прибыль.

В том подразделении, в котором работает Анатолий, кадры набираются по рекомендациям знакомых автослесарей, а также объявлениям.

Переманили у конкурента четверых — трое оказались пьяницами (!), пришлось расстаться.

У Анатолия старые связи с ПТУ, так как ранее он работал в системе начального и среднего специального образования преподавателем. В старой системе ПТУ *были при каждом заводе, три-четыре года училища, некоторых завод оставлял у себя, были общежития...* Признает, что *оставались единицы, но были рабочие династии... Не считалось зазорным. Теперь же все хотят стать банкирами, но банков — пересчитать, а станков много... Думают, что удастся словчить, но не всем удастся стать белым воротничком...*

По мнению Анатолия, профтехобразование должно привить желание работать. В этой системе, считает он, не объясняют, что *это ремесло тоже даст возможность заработать на достойную жизнь: на одежду — не турецкую, на отдых в Варне и пр.*

В его автосервисе проходили практику три выпускника транспортного лицея (аналог ПТУ). Его наблюдения: *ребята из неполных семей, сразу видно. Мы им сказали, что заплатим за работу на практике...* Квалификация этих выпускников была в целом удовлетворительной, хотя некоторые моменты в их подготовке оставляли желать лучшего: работа со штангенциркулем, умение заточить сверло (*хоть и шестой разряд, но надо что-то элементарное уметь делать*).

Среднего специального образования в этой сфере в Самаре нет, очевидно, что нет и запроса на такое образование. *В Самаре (sic!) нет автодорожного техникума.* (Все это хорошо согласуется с теми выводами, которые были сделаны экспертами из Центра профессионального образования Самары: среднее специальное образование в целом не востребовано, *работодатель его просто не понимает.*)

На предприятии Анатолия высшее образование не нужно. *Такой мудрец не нужен — чем выше образование, тем меньше желания крутить гайки... Особенно, когда приезжают клиенты в джипе, в Мерседесе... Если кто учился, тот не хочет лезть обратно в канаву...*

Однако, отметил Анатолий, *все учатся, в «большой компании» практически все. Все почти получают высшее образование, учатся по субботам-воскресеньям, в самый пик...* Анатолий понимает мотивацию своих работников. *Не будут же они всю жизнь жить в канаве. Уйдут, конечно, уходят, кто-то хочет организовать свое дело... Нормальное желание, не в пятьдесят же лет начинать...*

В то же время, по мнению Анатолия, работа с клиентом требует коммуникативности, умения общаться с людьми, и этого умения ПТУ и даже техникум, по его словам, не дают. *Даже техникум не готовит людей к общению... Общение на профессиональном языке придет, а вот общая культура...* В качестве примера он привел случай со своим работником, парнем, который не смог объяснить клиенту характер дефекта. *Косноязычие... неумение сформулировать вопрос...*

Очевидно, что речь идет о коммуникативных навыках, которые, как полагает респондент, можно получить только в вузе. *В институте профессорский состав, другие люди, смотришь, как они одеты, как говорят, какой у него галстук...*

Особенно важным это умение общаться оказывается «в компании наверху», в отделе продаж. Там работает молодежь только после института, причем любого (*после всех институтов*). *Считается, что можно закончить универ и продавать витрины — нужна общая культура, а делу и медведя можно научить...* Общая культура нужна для того, чтобы взаимоотношения внутри коллектива и отношения

работников с клиентами *не выходили за рамки приличий*, чтобы *копеечный конфликт не мог кончиться мордобоем...*

Еще один довод — «среда». *Клиент хочет быть в своей среде, особенно (когда он обслуживается) в головном офисе, где он тратит десятки и сотни тысяч, и косноязычием его не убедишь это сделать, при существующей конкуренции...*

Офис-менеджер Анатолия — его дочь. Окончила ПТУ, учится в институте коммунального хозяйства... *Раньше ей навыков не хватало, но сейчас... пишет контрольные по коммуникации... Есть результат. Тоже уйдет — сдала на права, купила машину...*

Кейс 6 — малый бизнес

Объект: предприятие малого бизнеса (ООО), производство одежды и головных уборов из кожи и меха.

Информант: Владимир, директор, предприниматель.

В прошлом Владимир — инженер связи, но шьет уже 20 лет — *при перестройке стал кооператором, шил на коленке.*

Сейчас его предприятию 10 лет, у него работают 52 человека. Бизнес постепенно расширяется. Его сотрудники — бывшие работники фабрик и ателье, которые закрылись, а также те, которые *шили на дому сами. Не держим тех, кто зарабатывает меньше 5 тыс.* (оплата сдельная).

Сотрудничает с выпускниками ПТУ: *берем на практику, потом берем, если хотят.* Его главная претензия к выпускникам ПТУ — отсутствие профессиональных навыков, а низкая самооценка, невысокие жизненные притязания, нежелание реализовать себя в жизни. *Нет стержня, желания работать и зарабатывать.*

Владимиру легче работать с выпускниками Архитектурной академии. *Совсем другие люди, интеллект другой, самооценка, амбиции, и это хорошо. Мне проще с ними работать, у них есть это «to be», «Я» с большой буквы...*

В меньшей степени это качество, по наблюдениям Владимира, присуще выпускникам колледжа бывшего техникума легкой промыш-

ленности (самое никчемное — ни руками, ни высшее образование). Но в выпускниках ПТУ это отсутствует напрочь... Есть упертые девчонки из ПТУ, есть один парень, но их единицы... Другие предпочитают идти работать кондуктором троллейбуса на две — две с половиной тысячи ради дешевого общежития — почти все они девчонки из окрестных сел. Я им говорю, что у меня они смогут зарабатывать 10 тыс., снять квартиру — неужели ради дешевого общежития стоит становиться какой-то Машей?.. Я вижу мало амбиций в среднем звене... Работать кондуктором, торговать селедкой на улице (в бутики их же не позвуют — там высшее образование требуется), и что в итоге — морда обветрена... Но зато не надо ничего уметь, стремиться к чему-то...

Корни низкой самооценки, по его мнению, в семье (большинство из неблагополучных семей), а также в школе, которая не прививает детям высокой самооценки. Там должен работать психолог, считает Владимир, чтобы повышал самооценку, чтобы было стремление «быть».

Конъюнктуру в Самаре Владимир оценивает как «нормальную», считает себя «оптимистом». Многие его друзья работают в пищевой промышленности и успешно — *если раньше были польские продукты, то теперь — российские...* Аналогичные процессы, по его мнению, происходят и в легкой промышленности: раньше здесь доминировали турецкие, китайские, итальянские товары; российские назывались иностранными именами, потом продавались «под московскими вывесками», теперь же — самарские названия... Квалифицированные кадры нашли себя в частном бизнесе, стали *свободными людьми*.

«Гигантских» меховых фирм (наподобие самарской «Отрады»), по его мнению, не должно быть. Индивидуальный труд тоже себя изжил. *Сейчас те, кто шил на коленке, идут ко мне... поняли, что легче прийти ко мне, за воротником и краской...*

Владимир — сторонник пусть высоких, «европейских», но стабильных цен и тарифов. *Пусть уж сразу повысят — перекусаем локти и будем жить нормально. А то каждый год получаю поздравительное письмо и повышение...*

Владимир — очень яркий выразитель нового среднего класса в том, что касается достижительских установок, гордости за достигнутое собственными усилиями, социального оптимизма.

Владимир, возможно, лукавит, но говорит, что бизнесменом его сделала «необходимость». *Не умею и не умел копить деньги... мне нужен пинок под зад, необходимость... Когда строил квартиру и нужно было раздать долги — развил свой бизнес... Вот и теперь — купил этаж под бизнес на аукционе, взял огромный банковский кредит, такой же, как и доход... понимаю, что у меня нет другого пути, как расширяться... будет 80 человек работать. Где взять кадры? Пока не знаю, но скоро скажу...*

Кейс 7 — малый бизнес

Объект: предприятие общественного питания — столовая Государственного технического университета.

Информант: Лариса, директор.

Комбинат питания — государственное учреждение, где работают 35 человек, имеются единое руководство, бухгалтерия. Одновременно *приходится заниматься хозрасчетом*, устройством банкетов и пр. Коммерческая деятельность Ларисе не чужда — как выяснилось позднее, у нее есть и собственное кафе, где работают 8—9 человек.

Соответственно, Ларисе нужны работники разного уровня: для студенческой столовой, где повара с низкой квалификацией (выпускники ПТУ с третьим разрядом) вполне достаточны для приготовления салатов, винегрета и пр., и для «мероприятий», банкетов, которые заказывают состоятельные люди, предъявляющие высокие требования к качеству и оформлению блюд, к обслуживанию. *Хочется мыслящего работника, хочется идти к усложнению блюд, в связи с улучшением качества жизни...*

Этическая компонента не менее важна для Ларисы. *Я ищу порядочного человека, ведь мы имеем дело с дорогими продуктами, такими, как икра...* Другой немаловажный аспект для нее — умение работать в команде. *Тут одному ребенку во время банкета кто-то*

дал чаевыми 2 тыс. — он потом похвастался, а все обиделись... Чаевые... У нас нигде не учат, как брать чаевые... Лариса не прочь была бы открыть школу для официантов с правильной выучкой (а то у нас каждая девчонка, закончив швейное ПТУ и умеющая улыбаться, считает, что может быть официанткой...).

Штатное расписание позволяет Ларисе «заложить поваров» с разным разрядом: *прошу всех с четвертым, пару с пятым, одного с шестым...*

В поисках кадров Лариса обращается в ПТУ, просит прислать себе на практику учащихся. Знания в ПТУ, считает Лариса, даются неплохие, в том числе и в области химии, понимании процессов, происходящих при кулинарной обработке продуктов. Однако оборудование в ПТУ, как правило, устаревшее, будущие повара не имеют возможности работать с дорогими продуктами (морепродукты, семга и пр.). В результате отсутствует стандарт для работника того или иного разряда и *каждый работодатель натаскивает на свое меню...*

Кого-то из практикантов Ларисе хотелось бы взять себе на работу, но большинство из выпускников (80%) — мальчики, которые пойдут в армию (в основном, дети из бедных семей — сами они на эту профессию не ориентированы, в большинстве случаев пошли по этой линии потому, что, *возможно, родители настраивают их на то, что повар уж голоден не будет*. Но все же есть другие, которые *сориентированы на то, чтобы учиться...* Лариса положительно отмечает тот факт, что ПТУ, с которым она сотрудничает, отслеживает судьбу своих выпускников, давая ей информацию, *кто не устроен*.

Сама Лариса — выпускница техникума (впоследствии окончившая институт), училась в Киеве в год подготовки к олимпиаде. Она вспоминает те возможности обучения, которые были у нее — *все рестораны, преподаватели, лучшая база... Теперь же повара четвертого разряда часто не видели стерляди, не умеют оттянуть визигу... И если такой выпускник попадет не «К Польшу», не в «Ренессанс» (престижные самарские рестораны), а ко мне — то это он увидит только раз, и то, как это делаю я, а не он сам, своими руками...*

Лариса считала бы правильным, чтобы существовали единые формальные требования к повару определенного разряда (*а уж практических знаний я ему накидаю...*). Практическое решение Лариса видела бы в том, чтобы все заинтересованные работодатели поставили в два самарских ПТУ хорошую современную базу, чтобы преподавателями были люди с производства... (об «инвентаризации» и современном оснащении ПТУ говорила нам и директор швейного ателье в Чебоксарах).

Регион: Ярославская область
(кейсы 8—11)

Ярославская область имеет сходные характеристики с Самарской областью по уровню развития промышленного производства и кадровому потенциалу, темпам экономического роста и демографической ситуации.

Кейс 8 — крупный бизнес

Объект: Предприятие «Резинотехника». Крупный бизнес, 3008 работников.

Информант: Ольга, директор по управлению персоналом.

«Резинотехника» входит в холдинг, объединяющий ряд предприятий и сеть магазинов, продающих автопокрышки. На самой «Резинотехнике» производят, в основном, надувные лодки, а также спецтехнику для МЧС. Это районообразующее предприятие, расположенное в одном из отдаленных районов Ярославля, по сути, поселке. Из соседнего города Тутаева работников привозит служебный автобус. Непосредственно к заводу примыкает лагерная зона. Раньше (предприятию 65 лет) на нем работало много заключенных (вредное производство, «химия»). Теперь этого нет, зеки не хотят работать (*посадили — охраняйте, а работать не заставляйте*), но соседство осталось.

Команда управленцев (Ольга в их числе) была сформирована еще на шинном заводе. *Вначале новые хозяева решили, что мы им не нужны, но потом они были снова привлечены к работе на предприятиях холдинга. Команда разошлась по предприятиям, обмениваемся кадрами и информацией...*

Ольга считает, что кадровые трудности для крупного и малого бизнеса в производственном секторе примерно одинаковы — «готовых» специалистов мало (единственное исключение — Ивановский энергетический институт, который хорошо готовит теплотехников и энергетиков). Для того чтобы привлечь эти кадры, предприятие приглашает студентов на практику, выпускников — на работу, заключает договора с агентством жилья, компенсируя до 50% его стоимости, выплачивает небольшие подъемные (1000 руб.). Средняя зарплата составляет 8000 руб. *Кадровым даже обидно, что молодежь получает более или менее приличную зарплату...*

Что касается рабочих кадров, то здесь, по выражению Ольги, *женский профиль*, так как целиком это ручной труд «клейщиц». *Каждая лодочка делается индивидуально.* Была идея сделать конвейер, но это признано нерентабельным по ряду причин. С одной стороны, *могут сорвать поставщики*, с другой — для предприятия характерно такое явление, как «сезонность»: в ноябре зарплата рабочих резко снижается, многие увольняются (утверждалось, что такое положение дел часто устраивает работников, многие из которых жители поселка), а с 1 марта вновь выходят на работу. *Тут всем становится известно, когда повышают зарплату.*

Работа в цеху вредная, поэтому главным показателем годности для Ольги является здоровье женщины. Никакой квалификации при этом не требуется, образование не играет роли. *Возьмем повара и сделаем из нее клейщицу.* Ольга предпочитает молодых работниц 24—25 лет, *когда есть азарт, еще не знают, что такое предприятие...* В 35 лет это сложнее, *когда уже имеют возможность сравнить...*

Кадры находят, используя различные каналы: через службу занятости, по объявлениям в газете, «расклейку в транспорте» и даже через Интернет (сайт rabota.ru) — последний для приглашения веду-

щих специалистов. *Грузчика по Интернету не стану приглашать...* Часто приходят *пьющие*, а также те, кто любит *попадать под сокращение*.

«Вспомогательные» профессии — токаря, сварщика — готовят ПТУ. Из выпускников ПТУ, считает Ольга, легче подготовить нужных специалистов (*можем его доучить, повысить разряд*). *Приветствуем, что ПТУ наконец-то подняло голову!* Одновременно Ольга признается, что юноши, уходя в армию, на производство уже не возвращаются (эта тема звучит почти во всех интервью). *Беда в том, что мальчики уходят в армию, и там, несмотря на то, что мы пишем письма, не забываем их, у них происходит колоссальная перероентация — уходят в водители, в любую авторемонтную мастерскую, в мелкое частное предприятие...*

Ольга считает, что работа на их предприятии имеет существенные преимущества — *вся зарплата у нас белая*, но молодежь мало заботит будущая пенсия, такие блага, как *спецжиры*, есть желание заработать большие деньги меньшими усилиями (где не так жарко). *Одной зарплатой не уговоришь...*

Конкуренцию составляет город Ярославль, достаточно благополучный с точки зрения рабочих мест. *Огромный промышленный центр, большой выбор...* Нельзя не заметить, что расположение предприятия в поселке и высокая доля малоквалифицированного труда дает ему возможность использовать достаточно патриархальные формы привлечения работников.

Кейс 9 — средний бизнес

Объект: завод «Красный маяк».

Информант: Виталий, зам. директора по управлению персоналом.

Завод — одно из самых старых предприятий в городе (более 200 лет), создан на базе госпредприятия. На протяжении последних 70 лет производит электромеханические вибраторы и электродвигатели.

Переход на другую экономику завод пережил очень тяжело, был *практически банкротом*, в четыре раза упало производство и зарплата. Число работников уменьшилось в три раза (Виталий подчеркивает, что это немного, так как у *других было много хуже*).

Сейчас, по утверждению Виталия, это достаточно благополучное предприятие среднего бизнеса, со 100-процентным частным капиталом, где работают около 700 человек. Свидетельством этого благополучия является текущий переезд на другую, бóльшую площадку, с одной стороны, и достаточно молодой для промышленного производства кадровый состав, с другой (чуть более 40 лет, при этом недавно удалось снизить его на 4 года, с 46 до 42 лет, за счет привлечения молодежи). В полтора раза снизилась текучесть кадров.

Причиной этому является, по мнению Виталия, приход сильной новой команды управленцев с хорошим образованием. У *генерального директора два высших образования, техническое и экономическое (финансовое), топ-менеджеры все с высшим образованием, полученным в Ярославле (70%) и в других городах.*

В целом 25—27% работников имеют высшее образование, причем не только ИТР, но и рабочие. У *нас слишком дорогое оборудование, швейцарское, японское, его нельзя доверять, нельзя использовать на 100%...* Таким образом, на рабочих должностях, по *российскому кодификатору*, работают операторы-программисты. Их рабочее место выглядит как рабочее место менеджера: стол, компьютер и т.д. По чертежам они делают программы и, по сути, совмещают работу конструктора, технолога и оператора в одном лице. Доля таких «современных» рабочих профессий, по мнению Виталия, будет возрастать.

Наиболее высоко котируются выпускники Ивановского энергетического института (он уже упоминался в предыдущем интервью), однако отсутствие фонда жилья является препятствием для их привлечения. *Нам нужна хорошая база, ведь у нас узкая специализация и много профессий: один-два человека на каждую профессию...*

Специализированную же подготовку и переподготовку ИТР и рабочих осуществляет учебный комбинат («коммерческое предпри-

ятие»), созданный на базе курсов. В случае, когда речь идет о подготовке одного-двух человек и на это требуется одна-две недели, такое обучение проводится в индивидуальном порядке. Но подготовка более квалифицированных специалистов, требующая длительного времени, осуществляется в специально формируемых группах, для которых на комбинате разрабатываются специальные программы обучения. Респондент отмечает, что это удобная для предприятия форма, позволяющая получать кадры с нужной специализацией.

При приеме на завод соискатели проходят собеседование, в том числе и с профессиональным психологом, составляются «профессиограммы». По мнению Виталия, выпускники вузов слишком амбициозны. *Как будто из другого мира, то, что смотрят по ТВ... Хотят иметь московскую зарплату, через несколько лет стать генеральным конструктором... Да, у них не будет карьерного роста, но будет стабильная интересная работа...*

На завод неохотно принимаются люди в возрасте 35 лет, получившие в свое время профильное образование, но потом ушедшие в бизнес, а это распространенный тип биографии для окончивших вузы и ссузы в начале 1990-х гг. Точка зрения Виталия, что это «потерянное» поколение. *У них есть жизненный опыт, но нет производственного, если десять лет торговали коврами... По его мнению, частникам остается все меньше места, их захватывают крупные компании... Также он считает, что «крыши», «черный нал» заканчиваются... У нас полностью открытый бизнес, полный соцпакет...*

У Виталия большие претензии к выпускникам ПТУ (в целом для него предпочтительнее работник *хотя бы с уровнем техникума* — чтобы умел читать чертежи, *определяться с технологией*). Раньше, по его мнению, ПТУ хорошо готовили токарей, фрезеровщиков — сейчас же подготовка очень слабая, *не учатся, а отбывают*, нет заинтересованности, в том числе и у мастеров производственного обучения. *Ни одного мастера не видел у нас на практике, чтобы тот пришел, поинтересовался, чему учат...*

Мотивация у выпускников ПТУ очень низкая. *Трудно с ребятами работать*. Система ПТУ, по его словам, *только использует го-*

сударственные деньги. Однако Виталий регулярно, по личным каналам, просматривает картотеки ПТУ, отыскивая выпускников — пока они в армии, ближе к концу. Рассылаются письма домой — из 150 откликнулись 10, и это неплохо...

Кейс 10 — средний бизнес

Объект: сеть компьютерных салонов.

Информант: Альберт, директор, наемный менеджер.

Сеть салонов входит в холдинг, в котором несколько предприятий, в том числе и небольшое лакокрасочное производство (которое не конкурирует с местной олигархией «Ярославские краски», но продает свою продукцию в других городах). В общей сложности в холдинге работают около 250 человек, в подчинении Альберта 100 человек. *Мы самая крупная розничная торговля, 20—25% розничного рынка в Ярославле...*

Соотношение мужчин и женщин в фирме — 60 : 40. Это — продавцы, консультанты, технический персонал, а также «обслуживание» — как правило, студенты, организующие доставку, работающие сезонно и т.д.

По словам Альберта, раньше продавцов брали *с улицы*, теперь, когда стали «крупными», с самой высокой зарплатой в городе — *переманивают* из других фирм. Также раньше *зablуждались* и брали технических специалистов — когда покупателей было мало и были важны технические знания. Теперь же компьютеры покупают *как бытовую технику, по цвету, по дизайну* — важным становится именно умение продавать. *Узнаем по своим агентурным каналам, есть ли у него сеть своих клиентов...* Технические знания продавцы получают в рамках внутрифирменного обучения. *Раньше заказывали тренинги извне. Не понравилось. Теперь используем собственные силы. Раз в неделю снимаем класс...*

Образование продавца, как правило, высшее. Возраст — до 30 лет, стараются брать на работу не моложе 23 лет (учеба, сессии невыгодны). Несколько человек работают из ближнего зарубежья:

из Украины, Молдавии, один казах. *Очень мне нравится, как они работают, у них какое-то особенное рвение. Все на руководящих постах.*

Важность высшего образования. Я не могу работать с людьми, которые не могут мыслить быстро. С пэтэушниками, как раньше... А так... общаемся с продавцами на одном языке. Они меня понимают.

Набираем тех, кто говорит быстро. Если медленно, то он не продавец. В корпоративный отдел еще можно, но только не в розницу... В розничной сети должны работать менеджеры-творцы... Поэтому берем технических специалистов, экономистов — гуманитарии, как правило, говорят медленно, долго мыслят...

К непродавцам («техническим специалистам») у Альберта требования ниже — здесь не требуется такой кругозор, такая эрудиция, такие кажущиеся для клиента знания...

Корпоративный стиль. Альберт утверждает, что в их предприятии действуют два принципа: коллективизма и «открытых дверей». *Любой кассир может зайти и сказать мне, что я не прав... Большое внимание уделяется внешнему виду. Сами шьем форму, требуем, чтобы она выглядела, как следует, применяем жесткие санкции...*

Недавно открыт сервисный центр (чтобы не сталкивались в магазине покупатель и рекламанты). Альберт признает, что культура обслуживания там еще невысока: стрессы, работникам даются дополнительные выходные...

Текучесть низкая. *Меняем сами.* Для продавцов возможности карьерного роста невелики. *Только зарплата. В маленькой компании высоко подняться не получится, мало этажей... Но зарплата 10—11 тыс., при том, что 6—7 по городу...*

Сам Альберт — нанятый топ-менеджер, который хотел бы иметь собственный бизнес, но понимает, что у него для этого не хватает финансовых ресурсов. *Понимаю, что скачусь... Пока меня*

устраивает, раз здесь есть ускорение, раз удалось так раскрутиться... Когда ускорение закончится, начну думать...

Альберт — выходец из бедной семьи: рано умерший отец, мать — воспитательница детского сада, уговорившая его поступать в вуз. Поступив, окончил его с красным дипломом, был распределен на завод, через два месяца стал заместителем начальника цеха. Что-то предложил — его не поняли, *там кланы, все решает директор, нужно не высовываться... Проработав два года, ушел, пришел в компанию, где работает сейчас, за 3 года открыл 12 салонов... Комсомола уже не застал.*

На предприятии Альберта открыто небольшое производство системных блоков («самосборка», *триста—четыреста, нужно тысячу, чтобы быть интересными для Microsoft...*). Собираются делать ноутбуки. *Собственное производство выгоднее, чем дилерская наценка...* Альберт подходит к делу грамотно, заказывая фокус-группы, думая о том, следует ли делать одну или две линейки ноутбуков. *Наш ноутбук должен стоить меньше тысячи долларов...*

Альберт не считает, что средний бизнес испытывает особенные трудности, подчинение крупному и т.д. *Не ощущаю, это мы поглощаем, покупая магазины. Крыша? Здесь нет. Вот, в Костроме, да, есть реально крыша и бандитизм. У меня там кафе на паях с приятелем... Здесь такого нет...*

Альберт считает, что легальный бизнес имеет большие перспективы. Пока такой бизнес не испытывает кадрового голода, но в перспективе для этого сегмента нужна направленная подготовка кадров. *Ярославль — большой город, пока всем хватает (кадров). Но если думать о будущем, кто-то должен нам готовить людей...*

Кейс 11 — малый бизнес

Объект: рекламное агентство.

Информант: Виктор, директор.

Агентство представляет универсальные услуги в сфере рекламы — от планирования кампаний и размещения рекламы в област-

ных СМИ до изготовления сувениров. В штате 6—11 человек, часть работает не постоянно.

Агентство опирается на устойчивые связи с партнерами. Существует тесная кооперация и с телевидением, и с полиграфическими предприятиями. Часть заданий выполняется в фирме Виталия, где есть небольшой набор необходимого оборудования для съемки, создания изображений и пр. Остальное, если необходимо, доделывается с использованием мощностей и оборудования партнеров.

В фирме имеется один универсальный работник (креативщик, художник, режиссер, автор текстов и пр. одновременно). Остальные исполняют довольно узко определенные функции (например, обеспечивают связь с ТВ или прессой, работают с клиентами и пр.).

Образование креативщика-универсала — гуманитарное. Но это не важно, полагает Виталий, его главные достоинства — это талант (творческий потенциал) и опыт. Опыт приобретен не в процессе учебы, а в процессе работы.