

Проблема поколений на предприятиях ВПК. Отцы и дети

Н. В. Бычков,
начальник сектора,
главный конструктор
ФГУП КБ ИП «Квазар»

Л. В. Стрелкова,
к.э.н., доцент экономического факультета
кафедры организации планирования
промышленных предприятий, Нижегородский
государственный университет
им. Н. И. Лобачевского

Переход к рыночным отношениям предприятий ВПК требует достоверной оценки их потенциала, особенно кадрового, и тенденций развития. Рассматриваются методика «инвентаризации» предприятия и его персонала, формирование его кадровой политики по привлечению молодых специалистов, прогноз развития успешных предприятий ВПК.

The transition to the market relations of the enterprises of MIC requires the reliable estimation of their potential, especially personnel potential, and trend of development. The technique of «an inventory» of the enterprise and its personnel, formation of personnel selection for attraction of the young engineers, the forecast of development of the successful enterprises of MIC are considered.

С началом перестройки на предприятиях ВПК пошел процесс вытеснения молодого поколения (20-, 30-летних специалистов). Его влияние стало заметно с 1990 г., а пик пришелся на 1992-1993 гг. К 1997 г. процесс затормозился, и после августовского кризиса 1998 г. стал набирать обороты обратный процесс: приглашенные выпускники технических вузов на предприятия ВПК. В 2000 г. число вакансий на выпускников составило 2-3, а на следующий год за выпускников началась форменная «война», и отделы кадров предприятий ВПК впервые обратились в кадровые агентства.

В 2002 г. на предприятиях ВПК сложилась следующая кадровая ситуация: численность персонала упала в 2-4 раза, а численность молодого поколения — в 5-10 раз по сравнению с серединой 80-х годов, причины этого известны и здесь не обсуждаются. На рис. 1 приведены нормированные к общей численности персонала зависимости численности от возраста. Сплошная линия отражает состояние нижегородского КБ РИП (обеспечивающего предприятие ВПК) в 2002 г., а штриховая — состояние КБ

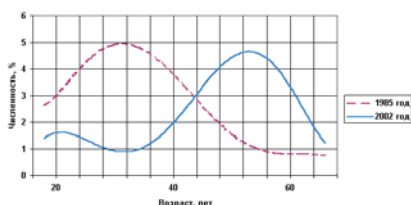


Рис. 1. Зависимость численности персонала от возраста в КБ РИП

РИП в 1985 г., наиболее успешном для предприятия.

В работах [1-3] отмечено пограничное значение возраста 40 лет, когда заметно снижаются творческие (созидательные) качества работника. Так, на вышеупомянутом предприятии в 1985 г. средний возраст составлял 36 лет, а соотношение работников моложе/старше 40 лет было 2:1, а в 2002 г. средний возраст — уже 47 лет, и соотношение обратное — 1:2. Следует заметить, что такое распределение и соотношение численности персонала в настоящее время являются типичными для подавляющего большинства предприятий ВПК.

Производительность труда ИТР можно определить через эффективность труда, равную результат/затраты, то есть вклад конкретного ИТР в

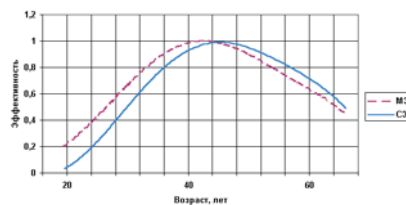


Рис. 2. Зависимость эффективности труда ИТР от возраста

НИОКР. На рис. 2 приведены оценки зависимости эффективности труда ИТР от возраста. График 1 — усредненная оценка трех экспертов, «детей», средний возраст 24 года (МЭ), график 2 — усредненная оценка трех экспертов, «отцов», средний возраст 51 год (СЭ).

Из графиков видна завышенная самооценка как «детей», так и «отцов». Поскольку оценки эффективности схожи, будем пользоваться усредненной (по оценкам всех шести экспертов) зависимостью.

На рис. 3 приведены зависимости эффективности труда молодого (МП) и старшего (СП) поколения на одной временной оси. Очевидно, что точка пересечения графиков эффективности поколений определяет время наступления конфликта поколений, а угол между ними — «мощность» конфликта, когда производительности труда равны, а перспективы роста разномнаправлены.

Здесь и далее будем пользоваться данными вышеупомянутого КБ РИП: если разница среднего возраста поколений — 25 лет, то конфликт наступит через 10-15 лет (конечно, при наличии достаточного количества «детей»).

Очевидно, что подъем предприятия зависит больше не от инвестиций, а от человеческого фактора: потенциала старшего поколения и энергии и мотивации молодых специалистов, другими словами, от возможности передачи основного конкурентного преимущества ВПК (школы, традиций) от поколения к поколению.

Целью данной работы является оценка возможностей выживания и роста предприятий ВПК в зависимости от человеческого фактора, преемственности поколений.

Для начала следует провести инвентаризацию предприятий ВПК по

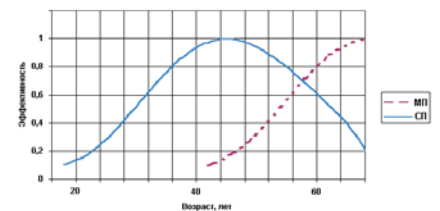


Рис. 3. Зависимость эффективности труда «отцов» и «детей» от возраста

классической схеме: деньги, средства производства, труд. Деньги (оборотные средства) незначительны и используются, главным образом, для решения текущих задач; средства производства (основные средства) даже избыточны, но не модернизированы; труд (персонал) поддерживает предприятия на плаву, но не имеет возможности организовать рост предприятия без притока свежих сил.

В работе [2] сформулированы два критерия работоспособности (выживаемости) разрабатывающих предприятий ВПК:

- средний возраст персонала плюс период воспроизводства нового

поколения группы главных конструкторов должны быть меньше пенсионного возраста,

- доходы предприятия за 2001 г. относительно доходов за 1997 г., нормированные к изменению численности персонала, должны быть больше в 2,8–3,3 раза.

Используя данные критерии, предприятие должно определить свой статус (лидера, середняка или аутсайера) и стратегию. То есть сначала оно должно разобраться само с собой, а затем и с научно-техническими и технологическими направлениями: реструктуризировать отстающие и выделить перспективные. Это является необходимым условием, но недостаточным.

Далее следует, если предприятие позиционировало себя как лидера или «крепкого середняка», выделить группу лидеров/воспитателей МП, то есть отделить «оптимистов» от «пессимистов». (Задача оценки кадрового потенциала предприятий России рассматривается во многих работах, однако, количественная оценка качества 40-, 50-летних ИТР предприятий ВПК на основе теста ММРІ приведена только в работе [3].) Критерии отбора могут быть следующими.

❶ Предпочтительный возраст 25–45 лет.

❷ Отсев пессимистов. По результатам тестирования ММРІ у пессимиста суммарный показатель по индикатору профпродрасположенности обычно меньше 0.

❸ Отбор оптимистов. По результатам тестирования ММРІ у оптимиста суммарный показатель по индикатору профпродрасположенности заметно больше 0.

❹ Оценки по характерным шкалам индикатора оптимиста должны соответствовать «успешным» ИТР. В частности, по шкале «педагогика» оценка должна быть не ниже 5.

Емкость группы оптимистов определяет количество приглашенных молодых специалистов. Качество молодых специалистов следует оценивать как по диплому, так и по индикатору профпродрасположенности ММРІ. Для минимизации издержек необходимо приглашать молодых специалистов с дипломом и индикатором, соответствующим статусу предприятия, его группе оптимистов. Та-

ким образом, для взаимной адаптации двух поколений (на рис. 1 график 2002 г. можно рассматривать как сумму двух максимумов: между двумя максимумами 25 лет, поколение 30-летних практически отсутствует) следует отбирать как оптимистов/воспитателей, так и молодых специалистов сходной мотивации на основе теста ММРІ.

Поскольку «отцы» имеют не только численный перевес, но и административный ресурс, «детей» следует воспитывать 3–5 лет, пока они не смогут воспроизводить себе подобных.

Возможно, что критической массой для перехода количества в качество (предприятия в рынок) является 25–40% молодых специалистов (до 30–33 лет) от численности предприятия.

Для молодого поколения, уже рыночного, характерными чертами являются: большая нацеленность на материальный результат, меньшая надежда на социальные льготы, реалистичный взгляд на жизнь и расслоение общества, краткосрочное планирование своей жизни и легкость ее изменения. Ему сложно вписаться в сложившийся коллектив «отцов». Для лучшей адаптации МП необходимо организовать на предприятии совет молодых специалистов (СМС) со следующими функциями:

- правом голоса при формировании стратегии предприятия,
- большими возможностями при разрешении конфликтов между поколениями,
- формированием собственного бюджета, управлением доходами и расходами,
- созданием программы по адаптации и планированию карьеры молодых специалистов, дополнительного обучения,
- непосредственным участием в отборе выпускников вузов.

Рассмотрим возможный сценарий развития ситуации. Естественное вытеснение персонала («отцов») по возрасту согласно рис. 1 составляет 3–4%, по другим причинам — 1–2%. Таким образом, за 10–15 лет предприятие покинут примерно 50–70% персонала.

На предприятии работают 5–10% оптимистов, которые смогут за 3–5 лет вырастить столько же молодых специалистов. За 10–15 лет произойдет три «призыва», и до наступления

конфликта численность «детей» составит 15–25% (возможное геометрическое размножение МП компенсируется аналогичным геометрическим выбытием оптимистов) при численности СП 30–50%. То есть, через 10–15 лет численность предприятия снизится в 1,5–2 раза, при этом соотношение численности «отцов» и «детей» не изменится — 1:2, и для значительного роста веские основания отсутствуют.

Следует заметить, что через 10–15 лет на сцену выйдет «поколение реформ» 1990–1995 года рождения, мотивация и психология которых еще мало изучена.

Выводы

❶ Предлагается способ подготовки предприятия ВПК для приема молодого поколения путем его «самооценки» и оценки персонала.

❷ Молодые специалисты удержатся на предприятии, которое сформировало свою кадровую политику, являющуюся продолжением позитивного стратегического курса предприятия.

❸ Очевидным является необходимость кадрового омоложения предприятий ВПК, особенно тех подразделений, которые связаны с внешней деятельностью: маркетингом и инновационным менеджментом.

❹ Предлагается вариант адаптации молодого поколения через совет молодых специалистов с новыми функциями.

❺ Прогноз на будущее ВПК сделан для достаточно успешных предприятий и не предполагает значительного роста.

Авторы благодарят молодого специалиста Д. Г. Азаркина за помощь в подготовке работы.

Литература

1. Н. В. Бычков, Л. В. Стрелкова. Роль кадров в решении проблем предприятий ВПК// Резервы роста промышленного производства. НГУ, 2001.
2. Н. В. Бычков, Л. В. Стрелкова. Два критерия оценки работоспособности предприятий ВПК// Радиопромышленность. 2001. Вып. 4.
3. Н. В. Бычков, Л. В. Стрелкова. Способ оценки кадрового потенциала предприятий ВПК// Радиопромышленность. 2002. Вып. 1.

Рукописи, поступившие в редакцию
журнала «ИННОВАЦИИ»,
рецензируются