



## О путях решения социальных вопросов на предприятиях ОПК

**Борис Викторович Обносков, генеральный директор  
ОАО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение»,  
генеральный конструктор авиационных средств поражения**



Обычно мне приходится выступать по техническим аспектам. Да и в прессе все внимание уделяется вопросам оснащения вооруженных сил, разработке образцов новой техники, освоению новых технологий и видов вооружения. И как-то в стороне остается человеческий потенциал, который создает эти самые образцы и технику. Сплошь и рядом – утечка мозгов, кадровая чехарда, старение кадров, «вымывание» наиболее квалифицированных рабочих и инженеров, нежелание идти в промышленность молодых специалистов. Можно вложить в отрасль огромные деньги, но без подготовленного, квалифицированного персонала, молодой энергии и задора работа будет малопродуктивной, а деньги уйдут в песок. Вот почему сегодня тема социальной сферы важна как никогда. Кадровый потенциал – залог жизнеспособности любой организации. В оборонно-промышленном комплексе у всех большая нехватка кадров, как инженерного состава, так и рабочих, специалистов всех уровней. Я считаю, что вопросы социальной политики должны быть на виду, не только у руководителей предприятий, но и у руководства страны.

Корпорация «Тактическое ракетное вооружение» позиционирует себя как социально ориентированная компания. Главное для привлечения и удержания кадров – это, конечно, зарплата и социальный пакет. Вряд ли стоит ждать от работника творческих озарений, оригинальных решений, полной отдачи сил, если дома его ждет неустроенный быт, пустой холодильник и нехватка самого необходимого. Мы, обсуждая вопросы социальной политики с некоторыми «удачливыми» директорами, сталкивались с таким мнением: какие там еще вопросы – давайте, мол, сделаем большую заслуженную зарплату, и на эту зарплату пусть люди сами будут решать все свои вопросы, – и покупать квартиры, и отдыхать, и т.д. Но на самом деле на сегодняшний день я считаю это заблуждение, потому что оборонка у нас в стране неоднородна, как в рамках отдельных областей, так и в рамках отдельных корпораций. Могу привести такой пример: в Московской области

средняя зарплата на предприятиях ОПК варьируется от 15 тысяч до 78 тысяч рублей в месяц. А, в основном, в оборонке зарплата находится в пределах от 20 до 40 тысяч рублей в месяц. Поэтому правильное построение социальной политики, наличие социального пакета помогут решить кадровые вопросы, привлечь, адаптировать и закрепить молодых специалистов на рабочих местах.

У каждого предприятия своя социальная политика, нельзя всех стричь под одну гребенку, но я хотел бы привести примеры построения социальной политики на некоторых предприятиях нашей корпорации. Сейчас в корпорацию входят 25 предприятий с численностью персонала 41 тысяч человек. Предприятия находятся в разных уголках нашей страны, условия работы и жизнеобеспечения разные. Мы провели анализ социальных решений предприятий, что позволило обобщить накопленный опыт и выработать стратегию социального и кадрового обеспечения деятельности корпорации. В русле этой стратегии кадровые и социальные проблемы решаются по шести основным направлениям.

*Первое* – это единая для всех предприятий корпорации концепция социальной политики, предусматривающая учет регионального уровня доходов при минимальном наборе льгот и компенсаций социального пакета, что учитывается при формировании коллективных договоров отдельных предприятий.

*Второе* – это бюджетная система оплаты труда, повышение моральной и материальной мотивации трудовой деятельности.

*Третье* – повышение уровня медицинского обслуживания.

*Четвертое* – формирование пакета традиций и норм поведения, корпоративной культуры, которые способствуют успешной работе корпорации в целом.

*Пятое* – повышение эффективности использования объектов социальной сферы.

*Шестое* – преодоление жилищного хаоса, решение жилищных проблем работников как приоритетное направление деятельности по привлечению и удержанию персонала.

### **По первому направлению**

Единая концепция социальной политики корпорации лежит в основе программы социального развития корпорации до 2020 года, которая прошла обсуждение и одобрение на всех наших предприятиях.

В прошедшем году, как и в прежние годы, социальная политика на предприятиях корпорации была направлена на обеспечение социальной защищенности сотрудников, повышение качества их жизни, улучшение условий труда в соответствии с обязательствами по коллективному договору.

Работникам гарантируется весомый социальный пакет: рост заработной платы, ее ежегодная индексация, выплата «тринадцатой» зарплаты (там, где выполняется план), повышение квалификации работников.

Что конкретно в области социальной политики можно отметить по итогам прошедшего года? Многие работники имели возможность пройти курс оздоровления в санаториях по бесплатным или по льготным (40 процентов от стоимости) путевкам. Практически все дети работников, желающие отдохнуть в летние каникулы, смогли поехать в детские оздоровительные лагеря южного направления или в районах дислокации предприятий. Только в

пансионате головного предприятия прошли курс лечения и отдыха более пятисот работников, членов их семей, участников Великой Отечественной войны и пенсионеров. Из них почти треть – по бесплатным путевкам.

Социальную политику корпорация увязывает с решением кадровых вопросов, в которых мы нацелены на приток молодых при всемерной поддержке опытных квалифицированных работников и ветеранов.

На предприятиях оказывается материальная и другая поддержка молодым специалистам. При приёме на работу им выплачивается единовременное пособие, устанавливаются также адаптационные надбавки к основной зарплате, иногородним – на поднаём жилья.

За прошедший год были произведены дополнительные выплаты к основной зарплате, в том числе в виде компенсации за поднаём жилья на общую сумму более 20 млн. рублей.

Ведется работа и по стимулированию рождаемости. Семьям работников предприятий при рождении ребенка выплачивается двойной оклад, предусмотрены и другие стимулы.

#### **По второму направлению**

Идет процесс совершенствования системы оплаты труда. Разработана и внедрена система мотивации менеджмента уровня оплаты в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности, связанными с запланированными финансовыми и экономическими целями корпорации. На сегодня внедрение этой системы положительно сказывается на качестве выпускаемой продукции, производительности труда и повышении ответственности руководителей за конечный результат. Мы постепенно распространяем эту систему на работников низшего и среднего звена, на всех специалистов и рабочих.

Важный фактор привлечения и удержания персонала - средняя зарплата по корпорации, которая за 2012 год составила 28,5 тысяч рублей в месяц и увеличилась за последние 5 лет в 1,6 раза. На текущий год предусмотрено повышение средней зарплаты в районе 12%, - это в среднем по корпорации, но в ряде случаев повышение будет существенно выше.

#### **Обеспечение медицинской помощи и услуг**

В наше время, когда обслуживание в муниципальных поликлиниках сопряжено с рядом проблем, наличие на предприятиях медицинских пунктов позволяет снизить потери времени и это напрямую влияет на производительность труда.

В настоящее время на всех наших предприятиях действуют медицинские кабинеты, на ряде из них – поликлиники.

Медицинские учреждения предприятий корпорации предоставляют работникам возможность бесплатно получать первую доврачебную медицинскую помощь, физиотерапевтические процедуры и вакцинацию, а также услуги отдельных специалистов. Сейчас при предприятиях работают восемь штатных здравпунктов и три – на основе договоров с местными лечебными заведениями, имеются также две медицинские службы. Кроме этого, работники предприятий на основе соглашений обслуживаются в медсанчастях, принадлежащих другим ведомствам. Всё это обеспечивает проведение ежегодных медицинских осмотров.

В ближайшее время здравпункт головного предприятия переходит в новое здание и будет оснащен современным оборудованием. При этом расширяются его функции как медико-профилактического и восстановительного центра.

#### **О формировании корпоративной культуры**

С самого своего зарождения Корпорацией был взят курс на возрождение добрых традиций здорового образа жизни и формирование корпоративной культуры, ориентированной на общечеловеческие и духовные ценности, объединяющие сотрудников на достижение общих целей.

У нас стали традиционными такие общекорпоративные мероприятия как туристические слеты, смотры художественной самодеятельности, конкурсы прикладного народного творчества, научно-технических работ, профессионального мастерства. В рамках культурно-массовой работы организуются автобусные туры по подмосковным и другим усадьбам, музеям, монастырям

и выставочным залам. Популярны семейные экскурсии, коллективные просмотры спектаклей в ведущих театрах столицы и др.

В корпорации разработана и действует четкая программа по развитию физкультуры и спорта. В соответствии с этой программой проводятся спортивные сборы и соревнования, турниры сборных команд предприятий по игровым видам спорта. В 2012 году проведена пятая спартакиада предприятий корпорации. Работает тренажерный зал. Таким образом, мы стремимся делать все, чтобы работник был здоровым и бодрым.

#### **Повышение эффективности использования объектов социальной сферы**

Фонд объектов социальной сферы корпорации складывается из профилакториев, баз отдыха, детских оздоровительных лагерей, домов культуры и спортивных сооружений, принадлежащих ряду предприятий.

Сегодня многие работники проходят курс лечения и отдыха на своих базах, все дети наших сотрудников обеспечиваются бесплатными путевками в зимние и летние лагеря.

В настоящее время в соответствии с Программой социального развития проводится оптимизация использования этих объектов с тем, чтобы они более эффективно выполняли свои функции в интересах сотрудников корпорации.

#### **Решение жилищных проблем**

Жилищные проблемы в решении социальных и кадровых вопросов – ключевые. Но и самые сложные. Пока предприятия ОПК решают его самостоятельно в меру своих возможностей и, в основном, без существенной поддержки властных структур.

В настоящее время этот вопрос в корпорации сдвинут с мертвой точки и у нас появились реальные возможности его решения в ближайшей перспективе. Уже в текущем году в подмосковном Королеве на землях, выведенных из-под промышленных площадок, начинается строительство жилого микрорайона из нескольких 17-этажных домов (почти на 1500 квартир), в которых сотрудникам предприятия будут выделяться квартиры на льготных условиях – практически по себестоимости. В первую очередь квартиры будут предлагаться наиболее перспективным работникам, которые должны будут взять на себя определенные обязательства по дальнейшей работе на предприятии.

Кардинальное решение жилищных проблем на предприятиях ОПК требует принятия решений на государственном уровне.

В частности, предприятиям ОПК должно быть предоставлено право на предоставление земельных участков (находящихся в собственности муниципалитетов, регионов или федерального центра) под жилищное строительство без аукциона. Это позволит привлекать к строительству фирмы на условиях, выгодных предприятию. Данное предложение требует корректировки Земельного кодекса РФ (пункта 1 ст. 24), что может быть решено посредством законодательной инициативы.

Целесообразно также разработать государственную программу льготного кредитования молодых специалистов и рабочих предприятий ОПК для приобретения жилья.

Далее. Для регионов, не располагающих земельными резервами, следует рассмотреть вопрос о разработке целевой федеральной программы по строительству городов-спутников (городков, микрорайонов), предназначенных для проживания работников предприятий ОПК. В этом случае предприятия могли бы взять на себя строительство жилья, при этом инфраструктура и социальные объекты создавались бы за счет федерального и региональных бюджетов.

В целом совокупные финансовые расходы по всем направлениям социальной политики корпорации за последние три года превысили 900 млн. рублей. При сравнительно небольшой прибыли для нас это серьезная нагрузка. Но мы идем на это, имея в виду вопрос закрепления кадров с учетом дальнейшей перспективы.

В заключении ещё раз подчеркну, что за цифрами о качестве и количестве продукции мы не забываем труженика, трудом которого создается эта продукция. Не надо забывать, что нигде ошибки так дорого не обходятся, как в вопросах привлечения, воспитания, подбора и расстановки кадров.