

Стратегический ресурс

Какие только слухи не ходят в последнее время о якобы кадровой чехарде в комбинате "Ураласбест": то о сокращениях, или о том, что народ сам активно "побежал" с предприятия, об ухудшении дисциплины - и другие умозаключения в подобном духе. Бессспорно, кризисные явления негативно сказываются на обеспечении социально-экономической составляющей кадрового ресурса промышленных предприятий. Но в ОАО "Ураласбест" для предупреждения возможных отрицательных последствий экономических катаклизмов разработана и действует перспективная программа в части управления персоналом.

На градообразующем предприятии идет планомерная сбалансированная работа по анализу, моделированию, прогнозированию и коррекции существующих бизнес-процессов кадровой политики. Проблема обсуждается на заседаниях Совета директоров, совещаниях руководителей, ведущих специалистов. Для современного подхода к решению проблем объединенная кадровая служба акционерного общества подключена к программному обеспечению "1С: зарплата и управление персоналом".

- Эффективная работа трудового коллектива как важнейшего стратегического ресурса является приоритетным направлением в развитии экономического, профессионального, социального потенциала предприятия, - высказал свою позицию генеральный директор ОАО "Ураласбест" Ю. А. Козлов, открывая традиционное совещание по кадровой политике.

Аргументированно, заинтересованно говорили о проблемах. О сложившемся положении доложил Н. Е. Кукин, начальник отдела по работе с персоналом. Среднегодовая списочная численность в 2013 году в ОАО "Ураласбест" (без дочерних предприятий) составила 6567 человек. На работу принято 774 человека. По сокращению численности уволено 14 человек - в цехе буровых работ, 130 человек уволились в связи с уходом на пенсию по возрасту. Снизилось число прогульщиков и фактов появления на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения. За нарушения трудовой дисциплины уволено 136 человек против 158 в 2012 году. Уровень обеспечения персоналом на конец 2013 года составил 97%.

Хорошо там, где нас нет

Но жизнь постоянно вносит свои корректизы: в первом квартале 2014 года в подразделения комбината пришло больше новых работников, чем уволилось. Текущее кадров снижается, при этом появляются тенденции, требующие принятия неординарных мер. Заместитель генерального директора по персоналу и социальному развитию В. В. Юстус, хорошо владея ситуацией, не просто оперирует цифрами, фактами - дает объяснения процессам регулирования кадровой составляющей, прогнозирует на перспективу. Так, среди уволившихся в 2013 году около 40% - работники в возрасте до 30 лет, почти 70% имеют четырехлетний трудовой стаж и меньше. Не выдерживает молодежь работоспособного возраста, уходя с производства в поисках, как ей кажется, лучшей доли. Проанализированы 179 анкет уволившихся. Большинство респондентов (50-80%) отмечает, что отношения в коллективе дружеские, можно рассчитывать на помощь, положительно подчеркивается социальная политика.

Бывшие работники Управления горного железнодорожного транспорта, асбофабрики, автотранспортного предприятия на вопрос "Что необходимо изменить?" отвечали: оборудование (технические средства), график,



Лучшие из лучших – участники конкурса профессионального мастерства среди машинистов экскаваторов рудоуправления ОАО «Ураласбест» в 2013 году.

бытовые условия, большой объем работ. До 20% респондентов объясняли свои увольнения тем, что им "на стороне" предложены более выгодные условия.

И все же, прежде чем подписывать заявления по собственному желанию, руководители подразделений стараются встретиться с человеком. Например, в рудоуправлении после таких собеседований из 28 решивших уволиться трое передумали уходить. Это подсказывает главный вывод: человеческий фактор в кадровых вопросах доминирует и требует индивидуального подхода, неформальных решений. Необходимо помочь человеку найти себя, подобрать к нему ключик, выставить убедительные аргументы о том, что от добра добра не ищут.

Своё видение и подход к проблеме у В. В. Юстуса: в начале трудовой биографии важна роль мастера, наставника, руководителя среднего звена, которые встречают новичков, работают с ними глаза в глаза, ориентируют в новых условиях, способствуют адаптации в коллективе. Положительных примеров на предприятии предостаточно, но не изжиты, к сожалению, равнодушие, иждивенческая позиция - "что мне больше всех надо...", а вместо понимания порой звучит сакримальное резюме "не нравится - увольняйся". В итоге начинающий работник уходит, не выдержав испытательного срока, а нишу заполняют очередные не закаленные кадры. Процесс - не критический, вполне укладывается в прогноз потребности в трудовых ресурсах. Хотя по-прежнему остается одним из важных ресурсов в стабилизации коллектива.

Важно быть специалистом

Анализ данных показывает: сегодняшняя структура кадрового состава ОАО "Ураласбест" по возрастным категориям оптимальна и позволяет обеспечить бесперебойную работу предприятия. Как положительный фактор отмечается средний возраст работающих - чуть старше 41 года. Увеличи-

лась численность работников в возрасте от 31 года до 40 лет, и составила почти 26 %. Пятилетний трудовой стаж и более - у 69,3% работников. Это уже опытные, квалифицированные кадры, знающие специфику производства, научившиеся самостоятельно решать поставленные задачи. Они обеспечивают переход к современным оценкам кадровой составляющей коллектива, входят в резерв действующей управляемой команды.

Квалификационная структура кадрового состава подтверждает высокий уровень подготовки, профессионализм работников, которые особенно ценны в период диверсификации производства. В комбинате "Ураласбест" 896 специалистов - с дипломами вузов (13,8%), 1509 человек (23,2%) имеют среднее профессиональное образование. В обществе работают пять кандидатов наук.

В цехах у 37,6% работников - начальное профессиональное образование. Заочно в вузах обучаются 183 человека, из них 24 получают второе высшее образование. 128 человек повышают квалификацию в образовательных учреждениях среднего профессионального образования. Но даже столь радужная картина не позволяет останавливаться на достигнутом: более глубокое изучение кадровой составляющей во время перехода к новым стандартам качества обнажает другие проблемы.

На рынке труда в промышленных отраслях образовался дефицит рабочих высокой квалификации, вот и на комбинате "Ураласбест" количество "узких" специалистов на передовой производства в несколько раз меньше, чем ИТР: на одного инженера приходится менее четырех рабочих. Настала пора перераспределения сил, необходим дифференцированный подход в обучении, специализации рабочих кадров. Уже есть проектные предложения: в цех приходят слушатели курсов Учебного комбината, освоившие общетеоретические дисциплины, но с выбором конкретной профессии, например, на фабрике, они определяются лишь после прохождения практики непосредственно на рабочих местах, после чего дальше получают уже специфические знания. Таким образом человеку дается дополнительный шанс получить адаптированную профессию, чтобы в дальнейшем не попасть в "группу кадрового риска".

творческий коллектив за короткий срок стал высокоэффективной командой, заинтересованной в общем успехе.

Понятно, на новом производстве условия приближены к высоким стандартам.

Но, оказывается, и в давно сформировавшихся коллективах при введении особых форм хозяйствования возможно нестандартное решение проблем. В автотранспортном предприятии, где традиционно кадровый дефицит из-за повышенного спроса на хороших водителей в самых различных сферах деятельности, в последнее время работников уволилось больше, чем принято. Но даже этот минус не стал тормозом, потому что в условиях хозрасчета, на который перешли многие подразделения комбината, начали лучше считать свои затраты. Вот и в АТП меньше заказывают транспорт - научились обходиться своими силами. Зато высвободившиеся водители-универсалы перешли на другие машины, перекрыв нехватку специалистов, на стажировку которых нужны время и средства.

Несомненно, мастерство оттачивается годами. Специалистами, тем более руководителями, даже с вручением вузовских дипломов, не становятся. Опыт и практика, выявление талантливых, инициативных производственников - вот основа формирования кадрового резерва для выдвижения на руководящие посты. Генеральный директор ОАО "Ураласбест" Ю. А. Козлов, всю жизнь посвятивший градообразующему предприятию, очень бережно и требовательно относится к этому разделу кадровой политики, подчеркивая, что надо смелее привлекать способную молодежь.

На 2014-2016 годы утверждены списки по формированию резерва, в том числе по номенклатуре генерального директора и руководителей структурных единиц. В прошлом году 32 человека из резерва выдвинуты на вышестоящие должности, 60 специалистов из рабочих переведены в ИТР. 221 человек исполняли обязанности на проектируемых должностях, когда руководители были в отпусках или командировках. Но на практике, увы, бывает не все так гладко, как в учебниках. На 34 вакантных места в ОАО "Ураласбест" в прошлом году были назначены не свои резервисты, а более подготовленные претенденты со стороны. В то же время на рабочих местах в подразделениях трудятся 155 человек, имеющие высшее образование. И это серьезный резерв для кадрового резерва, который надо готовить к активной деятельности в условиях XXI века.

На самом высоком уровне в последнее время начали говорить о новой промышленности, уральской инженерной школе, о престиже человека труда. На комбинате "Ураласбест" за многолетнюю историю существования, несмотря на все катаклизмы, сумели сохранить главное - не угасающее внимание к человеку, который считает родным и предприятие, и коллектив. А имена 13 руководителей из подразделений ОАО "Ураласбест" - лауреатов премии Черепановых, занесены в книгу "Инженеры Урала". Это поистине уральские самородки, которые сегодня растят себе достойную смену из молодых горняков и обогатителей.



Л. СИЯЛОВА,
ведущий специалист
по информационной работе
ОАО "Ураласбест".

Фото А. ЛОПУХИНА.