

РАБОЧИЙ КВАРТАЛ

КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ ОАО «ММК» – СЕМЬДЕСЯТ ПЯТЬ ЛЕТ

Комбинатская кадрить

В работе с персоналом у градообразующего предприятия собственный стиль

В восьмидесятые в отделе кадров комбината появилось чудо техники – каталог-барбаны, какими до сих пор оснащены регистратуры поликлиник. Экономия времени очевидна: можно, не вставая, достать любую учетную карточку – их у каждого специалиста по несколько тысяч. Сегодня подобные новшества кажутся наивными, но о рационализаторстве судят по меркам его времени, а комбинатская система работы с персоналом от времени никогда не отставала. Например, вспоминают на ММК: задолго до введения официального термина «метод 360», или «метод экспертных оценок», практиковали в Магнитке анализ качеств менеджера, когда в оценке принимают участие представители управленческой горизонтальной и вертикали.

От традиций кадровики не отказываются: с довоенной поры выделены в разные категории рабочие и руководящие кадры. Но сепаратизм отменен, исключая, а вопрос, какое бюро важнее, не имеет смысла: отделы пронизаны множеством совместных проектов – от мониторинга эффективности обучения до разработки профессиональных компетенций.

Главная трудность современной кадровой работы: установить рациональные требования в сфере нерационального – человеческих отношений. В этом же – и внутреннее противоречие. Без формализации бизнес-процессов не проследить профессиональный рост, не подтвердить компетентность, не убедиться в необходимости учиться, не создать объективный портрет специалиста. За последние три года комбинатские кадровики разработали компетенции для сотен должностей

и сделали первые шаги к переводу аттестации на электронную основу. Но за документами – люди: каким бы опытным ни был управленец, и он волнуется перед аттестационной комиссией. Встречная проблема – и у самих кадровиков: обучить специалиста действовать не только в типичной ситуации, но и при нарушении канонов, привлечь людей с нестандартным мышлением – и удерживать их в рамках производственных стандартов. Недаром в штате управления работают психологи.

По наблюдениям Галины Кулиды, в чьи обязанности входит анализ деловых и личностных качеств руководителей из резерва топ-менеджеров, после тестирования до восьмидесяти процентов комбинатских руководителей задают психологу прямой вопрос: «Что подскажете, чтобы найти ресурсы?» Смысл: обсудить собственные деловые качества – признак сильной личности. Именно к такому типу, по мнению кадровиков, относится большая часть менеджеров ММК: жесткое производство слабых не терпит. Понятно, почему выходя из комбинатской управленческой среды так эффективны в разных видах бизнеса.

Развитие металлургического производства заставляет кадровиков поднимать планку требований к персоналу. Внедрение системы ISO, расширение географии экономических интересов ММК в дальнейшем зарубежье, подготовка к созданию управляющей компании сталеплавления холдинга, ужесточение сро-

ков и условий пуска новых объектов – каждый судьбоносный для производства этап предъявляет новые запросы. Среди них – необходимость владения иностранным, ставшая необходимым условием карьерного роста. Да, на освоение чужого языка требуются время, усилия и средства. Но, как показывает опыт многих металлургических заводов, этот навык востребован производством и от начальника цеха, и от слесаря.

«Готовясь к великой цели, – пошутил в разговоре начальник управления кадров Игорь Деревсков, – а слава тебя найдет».

В образовательной сфере ОАО «ММК» повезло на хорошего помощника – центр подготовки кадров «Персонал», реализующий программы повышения квалификации специалистов. Однако ошибкой было бы думать, что образование – достаточное условие для карьерного роста, а «заочная» информация – достаточный материал, чтобы судить о возможностях специалиста. Служебная лестница любит инициативных. Константин Клинов, начальник бюро планирования карьеры, советует талантливой молодежи самой напоминать о себе – например, оставить свое резюме на сайте комбината.

Работа с молодежью – одна из главных составляющих кадровой службы ОАО «ММК». Непростой вопрос любого производства – растить или «покупать» специалистов – здесь решен в пользу «своих», доморощенных. В том числе – начиная со школы, как в программе «Одарен-

ные дети», много лет действующей под эгидой Виктора Рашинова. Главный аргумент в пользу такого решения: возможность закладывать корпоративные ценности в юности.

Кадровая работа требует нестандартных решений. Выявить и привлечь на производство людей с аналитическим складом ума, подготовив для комбината асов редких профессий, не допустить переманивания специалистов, создать единую методологию и инструментарий для комбината и дочерних структур – кадровик за все в ответе. Не случайно при подборе новых сотрудников в управление конкурсы выдерживает лишь один из сотен. «Для работы важна команда единомышленников. У нас она есть. Я благодарна судьбе за то, что удалось собрать такую команду», – признается Наталья Ошуркова, заместитель начальника отдела руководящих кадров.

... Еще до войны на ММК «кадрами» называли только инженерно-технический состав и служащих: у рабочих, вчерашних крестьян, учившихся делу у горняков, до этого звание квалификация недостижимы. С тех пор требования к подготовке персонала неизмеримо выросли, а тесное взаимодействие кадровой службы с руководством комбината превратилось в обязательное условие. Ее результативность признана не только на самом ММК. Среди самых дорогих наград комбината – победа во втором ежегодном общероссийском конкурсе «Лучший инновационный проект в сфере управления персоналом» – «Золотой HR» и традиционное лидерство во всероссийском конкурсе «Организация высокой социальной эффективности».



Работа с молодежью – одна из главных составляющих кадровиков.

На ходу, но взвешенно

Архивные папки приказов времени строительства и становления комбината – бесценный материал. Блокнотные листки размером с ладонь с типографским штампом «Начальник ММК имени Сталина» пронумерованы чернилами – видимо, заранее. А приказы на них, в том числе кадровые, написаны карандашом – похоже, на ходу: «назначить начальником цеха, предоставить отпуск». И подписи: «Завенягин», тоже карандашом. На обратной стороне таких приказов – порой набросок схемы какой-нибудь землерепалки. Да, кабинетной работы топ-менеджеры Магнитки первого поколения, похоже, не знали.

Вчитайтесь в эти документы – приказы, телеграммы и резолюции, отпечатанные на машинке, написанные под копирку или от руки чернилами, цветным или простым карандашом. Вы почувствуете эпоху с опекой, но и указкой Москвы, с устаревшим канцелярским слогом, с пролетарской заботой о минимальном бытовом комфорте и профессиональном обучении, с вынужденной экономией, с уважительным отношением к работе и беспопачным – к безделью.

20-е, 30-е

Москва над нами

Телеграмма: «Магнитогорский директору магнитогорского завода тов Коробову в настоящий момент строительный трест и конторы испытывают острую нужду в рабочей силе нарком жилищно-коммунального хозяйства и целесообразно чтобы вы за счет улучшения организации производства и повышения производительности труда выделили на три месяца определенное количество рабочих эти рабочие будут использоваться на строительной площадке вахтовым методом в трехдневный срок лично лично мне не передоверять этого поручения собрать начальников цехов и парторгов разобраться в ваших возможностях и выделить определенных рабочих по фамилиям желательно с опытом строительного-монтажных работ считая что вы можете выделить от 3% до 5% состава вахтовых рабочих жду от вас ответа в трехдневный срок с указанием когда можно прибыть к вам представителям строительных организаций за выделением рабочими нарком тяжелой промышленности Л.А.Гогович».

Резолюция на тексте телеграммы: «Т. Петряков. Займитесь лично подбором рабочих. Немедленно инициативу кандидата для передачи строительному управлению «Магнитострой». Коробов».

Отдел только для кадров

«Приказ № 51 ММК 31 января 1938 г. В целях упорядочения дела учета, приема, увольнения ИТР и служащих комбината организовать при управлении комбината отдел кадров, передать ему весь штат и все дела управделами комбината, непосредственно подчинив его мне».

...Немедленно завести отдельный учет молодых специалистов, завести на каждого отдельную учетную карточку для занесения записей роста молодых специалистов».

...Произвести проверку бытовых условий молодых специалистов и о всех ненормальностях немедленно доложить мне».

...Передвижение, продвижение и увольнение производить только по моим приказам. Коробов».

Соцтруд + соцучеба

«Поручить начальникам школ технику и работникам кадров цеха произвести отметку в карточках учета и сдачи ГТЭ по техминимуму и стахановским курсам».

«Ответственному по кадрам и цехам: помещения, в

которых занимаются группы повышения квалификации ИТР на курсах мастеров соцтруда, закрепить за таковыми (проект – 2 комнаты, РФ – 1 комната). Начальникам цехов усилить контроль за посещаемостью, привлекая в надлежащих случаях ответственности за прогулки занятий».

За характеристикой – характер

«В соответствии с указанием ГУМПА рабочим и ИТР, показавшим высокие образцы производительности, умелое использование агрегата, культуру в работе – присвоить звание рабочих и мастеров I класса».

Тов. Шкрыль Д. Ф. – взрывник. Работает в взрывном цехе 4,5 года. Дисциплинирован и исполнитель. Неоднократно премировался за хорошую работу. Первый начал применять стахановские методы работы (ниже 200% выполнения норм никогда у него не было). В общественном жизни активно принимает участие».

Горбатко К. С. – волонтерский домовой цеха. Работает на магнитогорском заводе с апреля 1935 года. Всегда тщательно наблюдает за охладительной системой, своевременно предупреждает мастера о всяких изменениях и возможностях».

Совершенно секретно?

«Инструкция по учету руководящего состава работников и о процессе прохождения документов по оформлению приема, увольнения и перемещения. Отлаженность не подлежит».

Экономь!

«Ввиду отсутствия копировальной бумаги все копии чертежей для студентов-практикантов печатаются на заводской бумаге только в виде исключения».

Доска позора

«Объявляется выговор Анникину, кучеру хозяйственной части, за выезда на лошади в нетрезвом виде».

«Объявляется выговор Заичеву К. М., швейцару Управления, за выход на дежурство 16 июля с. г. в нетрезвом виде и за невыход на службу без уважительных причин 17 июля с. г. Основание: донесение п-ка хозяйств. части и резолюция управляющего делами».

«29 марта имел место следующий возмутительный факт, обнаруженный начальником ПТУ тов. III. Руководители опергруппы стапа <500> и <300> Ч. и Р. в служебное время /два часа дня/ совместно с представителями различных организаций, прибывших в качестве толкачей для продвижения отгрузки металла, собрались в отдельном кабинете ресторана центральной гостиницы, где совместно пияли водку. Считая, что подобные действия Р. и Ч. являются злоупотреблением служебным положением и несовместимы с достоинством советских работников, приказываю... уволить, ...передать дело...уголовное наказание...»

С русского на русский

«Тов. Иванова полагать в очередном отпуску... тов. Сидорова полагать в служебной командировке... полагать возвратившимся из командировки... полагать болельщиком... товарищам таким-то ставится на вид за систематическое опаздывание на службу... объявляется выговор за засыпку не по адресу служебного документа, имевшего место тогда-то... зачисляется на 24-дневный стаж... студенты зачисляются на хозяйственную... в приказ вкралась техническая канцелярская ошибка, в силу чего прошу...»

40-е

Плечистый? В сталевары!

Мне в сорок первом шел шестнадцатый год. В то время среднее образование было семилетним, а я успел окончить пять классов в школе и год в ДЗУ – добровольном заводском училище. Туда принимали до училища детдомовцев и ребятшек из многодетных семей, как моя. Оттуда – в тринадцатое ремесленное. Выбирать специальность не предлагали – построили и по одному вызывали на комиссию: директор училища, человек из отдела кадров комбината, медики. Отбирали так: крепких, плечистых – в сталевары или горновое. Кто послабее, пониже – в прокатчики, худых, низкорослых – в слесаря. Меня взяли в сталевары.

А тут – война. Нас определили в цехи металлургов мобилизовали, вместо них встали подростки, женщины. Формально мы еще числились учениками в ремесленном, а на самом деле уже были в штате комбината, работали наравне со взрослыми. Когда пришла пора окончания ремесленного – просто издали об этом приказ. Не помню, чтобы при приеме на работу мы оформили какие-то документы – скорее всего, был общий приказ о переводе нас из ремесленного на комбинат. А во время войны мы доучивались на рабочем месте: я год два посещал после смены курсы мастеров. К окончанию войны сдал экзамен и стал сталеваром.

Проконий ШКИРМОНТОВ, пенсионер мартиновского цеха № 3.

50-е

Грозил карами

Я с детства знал, что буду металлургом. Мама одобряла. Она работала в комбинатской столовой и считала, что лучшего места для мужчины, чем на комбинате, не существует. Окончил Магнитогорский индустриальный техникум, а после – не было даже мысли работать где-либо, кроме ММК, тем более что направление туда получило. Но вышло недоразумение: я пропустил срок, в течение которого надо было устроиться на работу – задержался, чтобы сдать экзамены в горный институт. Опоздал с приходом в отдел кадров на пару недель – и мне грозили карами: нарушил закон. Но все обошлось, я предъявил справку о поступлении в институт, а на комбинате повышение образования очень приветствовалось. Правда, трудно было, работая горновым, выбирать время для учебы, но препятствий никогда не было. Напротив, увязывали образовательный рост с должностным. К четвертому курсу назначили газометчиком, после дипломирования – мастером. Так я все ступени производства прошел.

Альберт ЧАПЛОУСКИЙ, ведущий специалист технологической группы доменного цеха с пятидесятилетним стажем.

Первый вопрос – квартирный

Я о Магнитке и комбинате слышал еще задолго до того, как его увидел: отец, сибиряк, еще до периода репрессий был руководителем стройотряда, часто работал на Магнитке, с Гугелем за руку здоровался. Я у мамы с отцом и родился на областном пути из Магнитки в Сибирь. Так что, когда мы с невестой закаливали школу – уже получили благословение ехать на Урал. Мы с ней оба окончили наш горный инсти-

тут, а там: Безденежный, Банных, Горштейн, Шнейдмюллер, Бигеев, Иванов – преподаватели-практики, боги металлургии. Мы от них впитывали легенды о Носове, Завенягине. Могли получить направление в Челябинск, но попросили оставить нас здесь: отец наведет сюда «привязал». Жена получила направление в Гипромез, я – в доменный. Разговор в отделе кадров начался с квартирного вопроса. Киселев, замдиректора по кадрам, тут же записку написал в УХК. В июне окончили вуз – десятого сентября уже получили от комбината комнату в двадцать метров в двухкомнатной квартире на правом берегу.

А оформили, несмотря на вузовский диплом, рабочим по очистке бункеров, через месяц – машинистом вагон-весов, был и в горновом, от пятого до второго, привлекали к реконструкции доменных печей. Такой «курс молодого бойца» в течение трех лет проходили все новички – а как еще и бы стал технарем?

Валентин КИЯНКО, ветеран труда, бывший заместитель главного инженера ММК по капитальному и строительству.

60-е, 70-е

Нигде, кроме Магнитки

Достойное место среди подразделений комбината кадровая служба заняла при Григории Носове, потому что в этот период была создана система работы с кадрами. До того было принято считать, что работа с персоналом заключается в оформлении найма, увольнении или перемещении по служебной лестнице: поставить штамп в паспорт – он заменял тогда трудовую книжку – и все.

Григорий Иванович выдвинул на кадровую работу Бориса Гуйвида – выходца с Украины, из эвакуированных, талантливого организатора, до конца жизни не получившего даже полного среднего образования. Борис Иванович выделил в кадровой службе два сектора: для рабочих и управленцев, а позднее настоял на выделении третьего – для сопровождения профессионального роста работников. Так у директора появились помощник – кадровик. Руководитель службы тогда занимал должность заместителя директора по кадрам. Уверен: в ту пору только на Магнитке внедрялась система обязательного воспитания персонала.

В пятидесятые на комбинате выделили в отдельную категорию работающую молодежь, а в стране началось создание системы ПТУ вместо РУ и ФЗО с активным привлечением сельской молодежи.

Я возглавлял кадровую службу в шестидесятые семидесятые, когда новая система работы уже сформировалась. Осталось только ее шлифовать. На моей памяти все директора Магнитки – Воронов, Галкин, Филатов, Радюкин – во главу угла ставили молодежную проблему. Началось с того, что по инициативе Носова в самой красивой части города построили три интерната. Не обман, и именно интернаты: с воспитателями в штате, продуманным укладом жизни. При Григории Ивановиче воплотили небывалый для страны замысел: сконцентрировали все необходимое для молодежи. Вблизи интернатов выстроили Дворец культуры металлургов, индустриальный техникум, а первые этажи зданий интернатов и изначально проектировали под объекты соцкультбыта – книжный магазин, швейное ателье, библиотеку, столовые. Впервые в стране эти столовые работали круглосуточно, с учетом комбинатской «трехсменки». Блюда в столовой – без наценки, и, кроме металлургов, право недорого безблатно предоставляли милиционерам: пусть будут внимательнее к сталевару. Под шестифом комбината было тридцать две шко-

лы. Помнится, на всесоюзном совещании директоров предприятий руководители украинского завода с трибуны жаловались: «Сколько можно тащить на себе детские учреждения?» Филатов ответил: «Дорогой товарищ из Украины! Радостно надо, что нас пустили в школы, где мы можем влиять на умы и привлекать юношей на предприятия». Все хохотали и аплодировали. В самом деле, школьников не просто пускали на завод «посмотреть» – цехи предоставляли им для практики рабочие места. Комбинат оплачивал пять училищ: в начале учебного года совместно с их директорами и начальником областного профтехобразования определяли меры поддержки училищ в течение года. По приказу директора ежегодно комбинатский отдел кадров обязан был, независимо от числа вакансий, принять в цехи до трех с половиной тысяч молодежи в расчете на постепенное освоение мест в течение года. Результатом такой политики стало то, что молодежь, которой не хватало по всей стране, не спешила покидать город, а в комбинатских училищах был конкурс до двух человек на место. Систему работы с юношами перенял трест «Магнитострой» – у него общежитий было еще больше. На двух крупнейших предприятиях города была занята треть работающих – так кто в Магнитке диктовал правила игры?

А это время по всей стране была большая неразрешимая проблема – отсутствие элементарной дисциплины в общежитиях. Однажды замминистра МВД на совещании меня спросил с большим скепсисом: «А преступность в округе наших интернатов?..» – «Вдвое ниже, чем в городе», – «Ну, это фантазия». Я смел: «Мы работаем с молодежью – не зажимаем и не пускаем на самотек – работаем. В мои обязанности входит каждая среда вместе с руководством цехов встречаться с жильцами. Не отмахиваться даже от таких вопросов: почему нельзя провести в гости девушку, по-домашнему посидеть за столом в праздник с друзьями за бутылочкой? Ребята в интернате живут до тридцати лет – не в каменных же условиях им существовать! Для посещений установили определенные дни, для вечеринок выделили банкетные залы, даже официантов обучили для обслуживания праздников. Мы не боремся с выпивкой – мы учим культуру быта...»

Магнитка не боялась новшества, нас часто приглашали на всероссийские совещания по обмену опытом, но я не помню, чтобы где-нибудь так же работали в подростками. Для этого нужны такие директора, как наши, заинтересованные в молодежи.

Фелор ПИВОВАРОВ, замдиректора ММК по кадрам с 1968 по 1981 год, шесть раз награжден ведомственными и всесоюзными грамотами за кадровую работу.

80-е

Через месяц сбегите

Я по первой специальности медсестра. Работала в яслях и поликлинике на полторы ставки – ни зарплату, ни времени не было. А подруга все твердила: комбинат – это сила, там зарплата. Я решилась, пришла к заместителю начальника отдела кадров Владимиру Зорину: «Пожалуйста, возьмите на работу!» Он мне: «Есть закон, запрещающий принимать медиков и педагогов не по специальности – раз, и даю гарантию: вы от нас через месяц сбегите – два, и голос у вас только для уговоров годится, а тут жесткая мужская работа – три» Я ему: «Ну пожалуйста, пожалуйста!» Он рукой махнул – ладно, мол: «По через год загляните, если продолжите столько». А я быстро всему научилась, учеником электромонтера все на отлично сдала и никогда не стеснялась спрашивать, если непонятно. Хотела через год доложить Зорину, но его пересели. Через пару месяцев – двадцать лет, как я на комбинате.

Роза СИННИЦКАЯ, электромонтер цеха электросетей и подстанций.