

Л. К. Фоканова

**ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ
УХТИНСКОГО РАЙОННОГО НЕФТЕПРОВОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО
«СЕВЕРНЫЕ МАГИСТРАЛЬНЫЕ НЕФТЕПРОВОДЫ»)**

*Работа представлена кафедрой социально-политических процессов и управления персоналом
Коми республиканской академии государственной службы и управления при главе Республики Коми.
Научный руководитель - доктор политических наук, профессор В. В. Грибанов*

**В статье исследована структура персонала, кадровая политика и факторы, влияющие на
адаптацию персонала в Ухтинском районном нефтепроводном управлении ОАО «Северные ма-**

магистральные нефтепроводы». Основное внимание уделено количественному и качественному составу персонала, действующей кадровой политике и проблемам адаптации новых работников. Отмечена важность изучения проблем адаптации новых работников, заключающаяся в том, что адаптация является действенным инструментом кадровой политики.

The article describes the main aspects of personnel management in Ukhta administration of the company «Northern Oil-Trunk Pipelines»). The author analyses the quality and quantity of the employees, the personnel policy of the administration and the problem of new employees' adaptation in the company.

Особенности современного состояния нефтедобывающей и нефтепроводной отрасли, динамичная рыночная конъюнктура предъявляют особые требования к политике и инструментам управления персоналом предприятий, работающих в этом секторе народного хозяйства.

В качестве объекта исследования выбрано одно из предприятий этой отрасли - ОАО «Северные магистральные нефтепроводы» (ОАО «СМН»).

В состав общей производственной структуры ОАО «СМН» входят: Усинское районное нефтепроводное управление; Ухтинское районное нефтепроводное управление (Ухтинское РНУ); Вологодское нефтепроводное управление; база производственно-технического обслуживания и комплектации; цех по транспорту и спецтехнике.

В состав РНУ входят следующие объекты промышленно-производственного назначения: нефтеперекачивающие станции, ремонтно-механические мастерские.

Основой любой современной организации являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющих в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Установление органичного взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного функционирования любого предприятия. Важным шагом в этом направлении является процесс адаптации, то есть приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией в соответствии с ее стратегическими целями.

Современный подход к управлению персоналом в группе предприятий ОАО «СМН» выражается через кадровую политику. Особое внимание в кадровой политике уделено разработке таких направлений, как:

- оптимизация численного состава, оценка профессионально-квалификационной структуры кадров;
- привлечение квалифицированного персонала;
- кадровое делопроизводство и надлежащее исполнение нормативно-правовых требований и процедур в решении кадровых вопросов;
- формирование системы мотивации к эффективному труду;
- развитие персонала;
- создание управленческих команд, ориентированных на новые условия хозяйствования;
- формирование организационной культуры, направленной на создание преданного общему делу, дисциплинированного, ориентированного на результат, высокопрофессионального коллектива.

Все основные задачи в кадровой политике сформулированы на базе стратегических направлений развития компаний группы «Транснефть», а именно реконструкции основных производственных мощностей, развития системы промышленной, экологической безопасности работ и осуществления процесса перекачки нефти и нефтепродуктов, что требует высокого профессионализма кадров, их ответственного отношения к работе и выполнению своих обязанностей.

Основные концепции осуществления кадровой политики на уровне Ухтинского РНУ ОАО «СМН» следующие:

- быстрая и качественная замена (восполнение) выбывающих кадров на опытные и квалифицированные молодые кадры;
- развитие кадров в соответствии с новыми требованиями установки сложного промышленного оборудования по эксплуатации трубопровода и эксплуатационного оборудования, требованиями промышленной безопасности, требованиями экологической безопасности;

- набор нового контингента промышленных работников для двух строящихся **НПС**.

Нефтетрубопроводный транспорт относится к категориям объектов I уровня сложности и промышленной опасности по Единой российской классификации объектов промышленного производства.

Учитывая специфику производства, сложность технологических процессов, сложную организационную структуру эксплуатации основного промышленного оборудования, оборудования для ремонта и восстановления основного оборудования и трубопровода, необходимо решение проблемы скорейшего вовлечения каждого принятого работника в систему стабильной и ритмичной работы на предприятии. Значительные сроки производственной адаптации работника (до 5-6 месяцев в зависимости от профессии и специальности рабочего) требуют от руководства Ухтинского РНУ серьезно отнестись к решению проблем адаптации в рамках реализации единой кадровой политики ОАО «СМН». Из-за больших сроков адаптации работников линейные руководители вынуждены рисковать, принимая на работу на основное и вспомогательное производство плохо адаптированных рабочих и специалистов, поручать им решение срочных и регламентных работ иногда без права доступа к выполнению работ III, IV и V категорий сложности и опасности.

Поскольку процесс адаптации тесно связан с процессом поиска и набора сотрудников, прежде всего необходимо охарактеризовать кадровую политику предприятия в этой области. Набор персонала произво-

дится в соответствии со штатным расписанием, с учетом прогноза численности персонала по каждой специальности и участку работ на предстоящий год. Среднее отклонение от плановой численности, установленной в штатном расписании, в 2005 г. составляло 139 человек. Требуются операторы на НПС, водители, помощники поваров, разнорабочие в ремонтно-восстановительные бригады, слесари 4-го и 5-го разрядов, сварщики всех категорий, огнеупорщики (4-го и 5-го разряда), бульдозеристы 5-й категории, дозиметристы и слесари-монтажники, метролог. Существует очень высокая конкуренция при отборе персонала (в связи с высокой заработной платой рабочих и специалистов в 20 000-29 000 рублей) на рабочие места, однако только 1 из 7 кандидатов справляется с отборочными испытаниями. Работник отдела кадров знакомит кандидата с условиями труда - местом работы, характеристикой условий труда, режимом труда и отдыха, оплатой труда, если работник согласен с предложенными условиями, то его знакомят с руководителем подразделения. Чаще всего руководители сами осуществляют подбор кадров. Затем заключается типовый трудовой договор.

Предприятию приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Около 5-6% ежегодно принятых на предприятие работников в течение 1-го года работы увольняются по собственному желанию. Наибольший удельный вес увольняющихся составляют рабочие до 30 лет с небольшим стажем работы. Причиной является неудовлетворенность условиями труда (опасное производство, постоянный контакт с вредными веществами и соединениями), высоким уровнем требований, повышенной ответственностью, значительным количеством внеурочной работы, малым набором социальных льгот. Поэтому компания заинтересована тем, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так как это приводит к дополнительным затратам.

Отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации сотрудников влечет за собой низкую приспособляемость сотрудников к коллективу, появление напряжения в отношениях, наконец, уход или увольнение по его инициативе или инициативе администрации. Соответственно эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом падает.

На данном предприятии вопросами адаптации занимаются работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, инженер по охране труда, линейные руководители и коллеги по работе. Введение в организацию осуществляется инспектором отдела кадров и содержит общее представление об организации. Затем непосредственный руководитель знакомит

новичка с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. Контроль процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. На данном предприятии институт наставничества отсутствует, хотя наставничество относится к эффективным методам адаптации: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой является фактором мотивации для самих наставников. Оценка уровня подготовленности нового работника не производится, хотя она необходима для разработки более эффективной программы адаптации. Сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации не осуществляется. Проблемы текучести на предприятии обсуждаются только на производственных совещаниях.

Процесс социальной адаптации характеризуют следующие показатели:

№ п/п	Показатели	2004 год	2005 год	Изменение
1	Среднесписочная численность постоянного состава, всего	785	588	-197
2	Состояло по списку на начало года, человек	821	695	-126
3	Принято, человек	509	251	-258
4	Выбыло с предприятия:	461	266	-195
4.1	по сокращению	78	3	-75
4.2	по собственному желанию	383	263	-120
4.3	за нарушение трудовой дисциплины	0	0	-
5	Состояло на конец года, человек	695	492	-203
6	Коэффициент оборота по приему	0,65	0,43	-0,22
7	Коэффициент оборота по выбытию	0,81	0,45	-0,36
8	Коэффициент текучести	0,49	0,45	-0,04

Данные показатели говорят о слабом уровне адаптированности рабочих на предприятии, о ряде проблем в сфере управления персоналом, одна из которых - отсутствие квалифицированных специалистов в сфере управления персоналом.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, которые порождаются именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения, технике безо-

пасности и основах безопасного производства работ.

Управление адаптацией сокращает ее период с 1,5 года до 3-4 месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации большое количество персонала. На данном предприятии в 2005 году потери составили около 1313 тыс. рублей, что составляет 4% от всего фонда оплаты труда.

Целью разработки любых направлений по совершенствованию системы адаптации персонала является повышение внимания

к проблемам адаптации новых работников, понижение уровня неудовлетворенности трудом молодых специалистов, снижение уровня аварийности при производстве работ особой сложности и рискованности, рост удовлетворенности трудом. Посредством этих факторов система адаптации будет оказывать положительное влияние на достижение экономических и производственно-коммерческих целей организации. Основанием для разработки направлений по совершенствованию адаптации послужила объективная необходимость: высокий уровень производственного травматизма, повышение уровня безопасности труда и трудовой дисциплины, высокий уровень рискованности постановки молодых рабочих на опасные участки работ.

Основная цель совершенствования системы управления адаптацией персонала является обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия, повышение эффективности их труда.

Проект мероприятий по изменению сложившейся ситуации включает в себя разработку следующих документов: программу адаптации персонала; положение о наставничестве; должностную инструкцию специалиста по адаптации персонала; план и график внедрения проекта.

Администрация Ухтинского РНУ должна постоянно отслеживать уровень и динамику удовлетворенности у сотрудников для того, чтобы иметь возможность воздействовать на адаптацию путем применения специальных технологий. Отслеживающими технологиями могут служить социально-психологические исследования. Для количественной оценки адаптированности работника может использоваться шкала удовлетворенности факторами производственной ситуации. Для определения уровня социально-психологического состояния организации можно использовать анкету, которая содержит блоки вопросов по следующим направлениям: отношения с коллективом, руководством, организацией;

отношение к работе; условия труда; лидерство: коммуникации; статус работника; мотивация труда; влияние личных качеств работника на развитие конфликта; отношение к конфликту и его разрешению.

В штат отдела кадров необходимо ввести должность специалиста (или возложить соответствующие обязанности на одного из инспекторов ОК), отвечающего за организацию процесса адаптации. Специалист по адаптации должен знать организационную структуру Ухтинского РНУ и ОАО «СМН», технико-технологические особенности и потребности производства, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации, уметь распознавать проблемы адаптации и причины их возникновения, выявлять и разрешать конфликтные ситуации, результатом которых может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда. Он обязан периодически контролировать ход процессов адаптации в организации, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации.

Настоящие направления развития и совершенствования работы с персоналом планируется осуществить в течение одного календарного года. Предлагаемые направления по развитию системы адаптированности новых работников внутри организации могут дать не только положительный социально-психологический эффект, но и снизить уровень затрат предприятия на обеспечение высокого уровня защиты от аварийности и обеспечения повышенной производительности труда сотрудников.

Данные направления отражаются в кадровой политике компании, в которой, однако, очень мало внимания уделяется вопросам профессиональной и социальной адаптации.

Анализ системы управления персоналом и факторов производственной среды показывает, что плохая приспособляемость

ПЕДАГОГИКА И ПСИХОЛОГИЯ, ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ

рабочих в первый год своей деятельности к условиям повышенной ответственности, к выполнению сложных и опасных видов работ, к условиям промышленной безопасности, к значительным нервным и физическим перегрузкам ведет к существенному оттоку молодых кадров с предприятия (Ухтинского РНУ), несмотря на благоприятные прочие условия труда.

В связи с этим кадровая политика компании и, соответственно, самого филиала Ухтинского РНУ - нуждается в дополнении специальными формами и направлениями по внедрению мер адаптации рабочего персонала, а именно необходимы меры по совершенствованию системы управления адаптацией персонала через:

- внедрение системы наставничества для молодых рабочих;

- разработку должности специалиста в отделе кадров, отвечающего за вопросы социальной и профессиональной адаптации;

- проведение регулярного мониторинга уровня и состояния производительности труда работников и их удовлетворенности трудом с помощью социологических исследований;

- внедрение мер по созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Данные меры и направления по совершенствованию и развитию адаптации как инструмента кадровой политики Ухтинского РНУ ОАО «СМН» являются оправданными и целесообразными как с социальной точки зрения, так и с экономической.