

**Кадровая политика**

молодежи хризотиловой промышленности, которые только что вернулись из международного автопробега Асбест - Ясный - Житикара в защиту минерала и многотысячной отрасли.

Уважительно общаясь с молодыми коллегами, руководители ОАО "Ураласбест" откровенно заявляют свою позицию: нас волнует, станет ли для молодежи комбинат родным предприятием, найдет ли она понимание в трудовом коллективе, не поманит ли ее на сторону в поисках лучшей доли.

Сегодня ставка делается на активную молодежь, людей неравнодушных, готовых отстаивать свою точку зрения в диалоге с руководством, проявляющих инициативу и умение работать в команде. Поэтому в коллективном договоре комбината "Ураласбест" есть специальный раздел "Работа с молодежью", гарантирующий конкретные льготы. Поощряется повышение профессионального уровня. Денежные вознаграждения предусмотрены работникам при заключении первого брака, при рождении ребенка. За работниками, призванными на срочную службу в ряды Российской армии и заключившими с предприятием договор, сохраняется рабочее место. По возвращению им выплачиваются подъемные - 10 тысяч рублей. Ввести такие меры заставила жизнь. Ведь многие выпускники отделений Асбестовского политехникума после защиты диплома считанные месяцы, а то и недели успевают отработать на производстве, как их призывают на армейскую службу. А с такой постановкой вопроса ребятам есть куда возвращаться.

195 молодых сотрудников комбината имеют высшее образование, у 394 человек - среднее профессиональное. Работникам, получившим статус молодого специалиста и хорошо проявившим себя, устанавливается персональная надбавка, а период обучения включается в стаж, дающий право на надбавку за работу в ОАО "Ураласбест". Выпускникам технических специальностей учебных заведений, отработавших полгода в комбинате, выплачивается единовременное поощрение: 30 тысяч рублей (высшее образование), 10 тысяч рублей (среднее профессиональное).

Почти 8% трудящихся комбината "Ураласбест" совмещают работу с обучением в институтах и техникумах, 37 человек учатся по целевому направлению на очных отделениях. Ежегодно в структурные подразделения устраиваются до 60 выпускников разных учебных заведений.

Многолетняя крепкая дружба связывает коллектив комбината "Ураласбест" с Асбестовским политехникумом и Уральским государственным горным университетом. С 2008 года среди студентов проводится конкурс на присуждение именных стипендий ОАО "Ураласбест", в 2012 году на их выплату комбинатом затрачено 143 тысячи рублей. И перечень подобных "пунктов" кадровой политики можно перечислить еще долго.

Редкий выходной день обходится на комбинате без массовых культурно-спортивных мероприятий в Центре культуры и досуга, на базах отдыха, на спортивных площадках. Собираются полные залы болельщиков, люди охотно общаются после смены, в неформальной обстановке, в общем кругу - руководители и рабочие, дружат бригадами, семьями, укрепляя тем самым корпоративный дух, веру в то, что родное предприятие, действительно, самое лучшее.

- Мы не обольщаемся тем, что сняты многие болевые точки кадровой проблемы, - подводит итог В. В. Юстус. - Конечно, радует оздоровление микроклимата, единичными стали случаи прогулов и нарушений трудовой дисциплины. В большинстве своем люди дорожат рабочим местом и коллективом. Но резервов тоже еще предостаточно. Поэтому сейчас идет разработка новой Программы подготовки персонала и развития кадрового потенциала на 2014-2018 годы. И в этот период мы готовы рассмотреть интересные идеи, деловые предложения с мест, из различных подразделений, чтобы труд стал коллективным, творческим - на общее благо.

**Л. СИЯЛОВА,**  
ведущий специалист  
по информационной работе  
ОАО "Ураласбест".  
Фото А. ЛОПУХИНА.

**Трудом и умением крепок коллектив**

Совет директоров ОАО "Ураласбест" в 2008 году принял к действию "Программу подготовки персонала и развития кадрового потенциала предприятия до 2013 года". Был запланирован комплекс мероприятий, направленных на создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива. Цели ставились перспективные: не по решению сиюминутных кадровых проблем, а стра-

тегических, тесно увязанных с развитием и совершенствованием производства. При этом система работы с кадрами была ориентирована на получение не только экономического эффекта, но и социального, когда за каждой штатной единицей многочисленного коллектива видится человек, призванный и желающий трудиться на общий результат.

**Современный подход**

Ответственно, используя современные подходы и методы, отнеслись к выполнению поставленных задач отдель и службы, возглавляемые заместителем генерального директора по управлению персоналом и социальной политике В. В. Юстусом. Не раз за последние пять лет вопросы кадровой политики предприятия рассматривались на заседаниях у генерального директора ОАО "Ураласбест" Ю. А. Козлова, на Совете директоров. Аналитические материалы с презентациями, таблицами, диаграммами на обсуждение специалистов комбината представляли руководители профильных отделов - организации труда и заработной платы И. Ю. Устюжанина и по работе с персоналом Н. Е. Кукин; учебного комбината.

- Кадровая политика ОАО "Ураласбест" тесно связана со стратегией развития предприятия. Она представляет собой кадровое обеспечение движения комбината вперед, - комментирует заместитель генерального директора В. В. Юстус. - При этом кадровая политика должна быть достаточно гибкой. С одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменениями тактики предприятия, производственной и экономической ситуаций.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей среды связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика имеет четкое экономическое обоснование, исходящее из реальных финансовых возможностей. Кадровая политика должна увеличивать потенциал предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологий и рынка.

**Когда диктует демография**

Именно непростая социальная ситуация, сложившаяся пять лет назад, способствовала созданию долгосрочной кадровой программы. В тот период повсеместно, из-за сложной демографической обстановки на рынке труда, резко обострилась диспропорция между спросом на рабочую силу и предложением. Серьезный кадровый дефицит образовался и на комбинате "Ураласбест" - шло старение персонала, снизилась обеспеченность квалифицированными работниками, высокой была текучесть кадров.

Отсюда и конкретные, обоснованные жизнью, цели программы. Вот что, например, было выдвинуто в приоритеты. Обеспечение квалифицированным персоналом всех производств и подразделений ОАО "Ураласбест" путем внедрения системы мероприятий, направленных на повышение специальных и профессиональных навыков. Учитывая средний возраст персонала, создать условия и возможности для преемственности при передаче опыта. Ликвидация дефицита высококвалифицированных работников основных профессий и специальностей, требующих длительной подготовки и занятых на эксплуатации высокопроизводительного оборудования. Создание условий для увеличения числа молодых работников, позитивной адаптации их в трудовом коллективе, возможность профессионального и служебного роста.

Цифрами и фактами комментирует изменения начальник отдела по работе с персоналом ОАО "Ураласбест" Н. Е. Кукин:

- Обеспеченность трудовыми ресурсами на нашем предприятии измеряется уровнем укомплектованности персонала и текучестью кадров. На конец 2012 года уровень обеспечения персонала составил 99,84% (в 2007 году недокомплект численности был 489 человек). Текущесть кадров с 9,1% (2010 год) снизилась до 7,3% (2012 год).

Для более наглядного сравнения - в 2007 году зафиксирована текучесть кадров в 14,6%, в тот период на предприятии на 257 человек было уволено больше, чем принято. Показатели 2012 года убедительно подтверждают положительный ре-



Руководство комбината "Ураласбест" с выпускниками "Школы молодого лидера"

зультат - ситуация с кадрами стабилизовалась. Появились условия для того, чтобы в решении кадровых вопросов сделать важный переход - от количества к качеству.

Сегодня возрастной анализ показывает: в комбинате сохраняется тенденция омоложения кадров. Средний возраст по предприятию в 2012 году составил 41,8 года против 44,3 лет в 2007 году. Возросла численность работников до 30 лет (22,2% против 20,7% в 2007 году). Основу большинства трудовых коллективов составляют работники среднего возраста - от 30 до 50 лет (46%) и имеющие достаточный производственный опыт - от 10 до 20 лет. Специалистов со стажем более 20 лет - 21,9%.

Инженер отдела по работе с персоналом А. Н. Лагутина в своем докладе "О движении кадров ОАО "Ураласбест" за 2011-2012 годы" отметила, что 71,6% уволившихся с предприятия в прошлом году имели стаж работы на комбинате до четырех лет. Как депутат областного молодежного парламента, секретарь Совета молодых специалистов ОАО "Ураласбест", Анна Лагутина очень озабочена этой тенденцией, которая сохраняется уже несколько лет, ведь в числе "летунов" большинство молодежи. Поэтому, делает вывод специалист, необходимо развитие системы профориентации для осознанного выбора молодежью именно нашего предприятия, а не случайным приходом в комбинат. Требуется создание более продуманной дифференцированной системы адаптации работников: когда кадровый "голод" преодолен, необходимо больше внимания уделять вопросам отбора персонала.

**От количества - к качеству**

Профессионализм и уровень образования персонала являются залогом успешной деятельности комбината "Ураласбест". За последние годы эти показатели стали более качественными. 948 работающих имеют высшее образование (13,8%), у 22,1% персонала - среднепрофессиональная подготовка. В коллективе пять кандидатов наук. Штатный состав улучшился за счет приема дипломированного персонала и за счет работников, закончивших заочное обучение в вузах и техникумах.

По-прежнему основной задачей является получение специалистами дополнительного образования, стимулирующего к производительной, а значит и более высокоплачиваемой работе. Для этого созданы благоприятные условия - учебный комбинат предприятия имеет лицензии на обучение и повышение квалификации по 68 профессиям.

Кадры, по известной формуле, решают все. Но те же кадры при напряженных обстоятельствах могут стать и главной причиной неудач. Исследования, проведенные лабораторией изучения рынка труда национального университета "Высшая школа экономики", подтверждают, что дополнительное профессиональное обучение увеличивает производительность труда и заработную плату в среднем на 3%. В 2012 году 30% персонала предприятия прошли разного рода обучение. Только за три последних года в

местном учебном комбинате закончили курсы 5519 человек, плюс 775 человек выезжали в учебные центры Свердловской области и России.

Общие затраты на обучение в 2012 году через свой учебный комбинат составили 6,3 миллиона рублей, через сторонние организации - 5,9 миллиона. В среднем в год на одного работника на обучение расходовалось 5883 рубля. Предприятие рассчитывает, что затраты окупятся спустя три года.

- Но для этого важно в ближайшее время организовать оценку действенности проведенной учебы, - формулирует очередную задачу Н. Е. Кукин. - Сегодня оценивать только количественный подход недостаточно. Необходимо разработать систему мониторинга для обобщения результатов обучения, но уже с точки зрения его эффективности: что в итоге получили конкретный человек, производство, как повышение профессионального образовательного уровня отражается на общей экономической ситуации предприятия.

**Рабочих учим сами**

Значительно снизить кадровую напряженность в 2010-2012 годах на важных участках - асбестообогатительной фабрике, в рудоуправлении, в автотранспортном предприятии, удалось благодаря целенаправленной подготовке рабочих ведущих профессий.

В прошлом году вместе с Асбестовским Центром занятости для фабрики подготовлено 134 работника. Всем курсантам выплачивалась стипендия, а Центр занятости частично компенсировал расходы на подготовку персонала. За три года сумма компенсации составила 3,9 миллиона рублей. Совместно с руководством асбофабрики были организованы курсы повышения квалификации для электрослесарей по ремонту обогатительного оборудования. По мнению участников проекта и организаторов курсов, повышение квалификации в таком виде - важная составляющая в вопросе подготовки грамотного персонала, которая несомненно принесет пользу.

Особое внимание было удалено подготовке специалистов для рудоуправления. После детального изучения проблемы с участием руководителей цехов и членов Совета машинистов принято решение о целесообразности в современных условиях, при повышенном производственном ритме, формировать экскаваторные бригады из двух человек - машиниста и помощника. И это в период кадрового дефицита.

Экстремальная ситуация требовала принятия неординарных решений: начали привлекать для обучения профессии людей со стороны - в 2010 году для работы на экскаваторе подготовили 31 человека, в 2011-м - еще столько же. В период теоретического курса соискатели получали стипендию от двух до пяти тысяч рублей, во время производственной практики выплаты доходили до девяти тысяч в месяц. Живой интерес слушателей вызвала подготовка машинистов экскаваторов на учебном тренажере, искусно