

УДК 331.108

***АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ГОРНОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ АК "АЛРОСА" (ПАО)***

***Болдырева Е.О.***

*магистрант,*

*Азово-Черноморский Инженерный Институт,*

*Зерноград, Россия*

**Аннотация**

В статье подчеркнута важность выбора эффективных механизмов управления персоналом для обеспечения устойчивой конкурентоспособности организации; проанализирована специфика системы управления человеческими ресурсами в АК "АЛРОСА" (ПАО).

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадры, кадровая политика, человеческие ресурсы.

***ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF PERSONNEL OF THE MINING  
ENTERPRISE PJSC ALROSA***

***Boldyreva E. O.***

*undergraduate,*

*The Azov-Black Sea Engineering Institute,*

*Zernograd, Russia*

**Annotation**

The article analyzes the importance of choosing effective mechanisms of personnel management to ensure the sustainable competitiveness of the organization;

Specificity of the human resource management system in PJSC ALROSA.

**Keywords:** personnel management, personnel, personnel policy, human resources.

Ужесточение глобальной конкуренции и кризисные явления в национальной экономике предъявляют всё более высокие требования к производительности и качеству деятельности человеческих ресурсов организации, что обуславливает необходимость нахождения оптимальных механизмов управления персоналом.

Мы проанализировали специфику и направления совершенствования механизмов управления персоналом на примере АК "АЛРОСА" (ПАО) — российской горнорудной компании с государственным участием, лидера алмазодобывающей отрасли мира. Теоретико-методологическую и информационную базу статьи составили научные работы Арнаута М.Н., Вуковича Г.Г., Гайсиной Л.М., Демьянченко Н.В., Сафронова А.М., Игнатъевой А.В., Василюка Т.Н., Максимцова М.М., Королева Д.А., Самородской Н.Г., Сердюк Е.А., Шуклиной З.Н., Царевой Н.А. и других исследователей, а также внутренние нормативные акты и данные управленческого учета АК "АЛРОСА" (ПАО).

Основными ценностями, положенными в основу системы управления персоналом в АК "АЛРОСА" (ПАО) являются плановость; системность; непрерывность; корпоративность; инновационность; результативность и эффективность (в т.ч. возвратность инвестиций). Фактическая численность работников АК "АЛРОСА" (ПАО) на 31 декабря 2016 года составила 27 556 человек (структура работников представлена на рисунке 1). Средний возраст работников компании в 2016 году составил 41 год. Преимущественно (25 861 работников) занятость обеспечивается на территории Республики Саха (Якутия); однако 1 695 работников от общей численности персонала работают и в других регионах России.

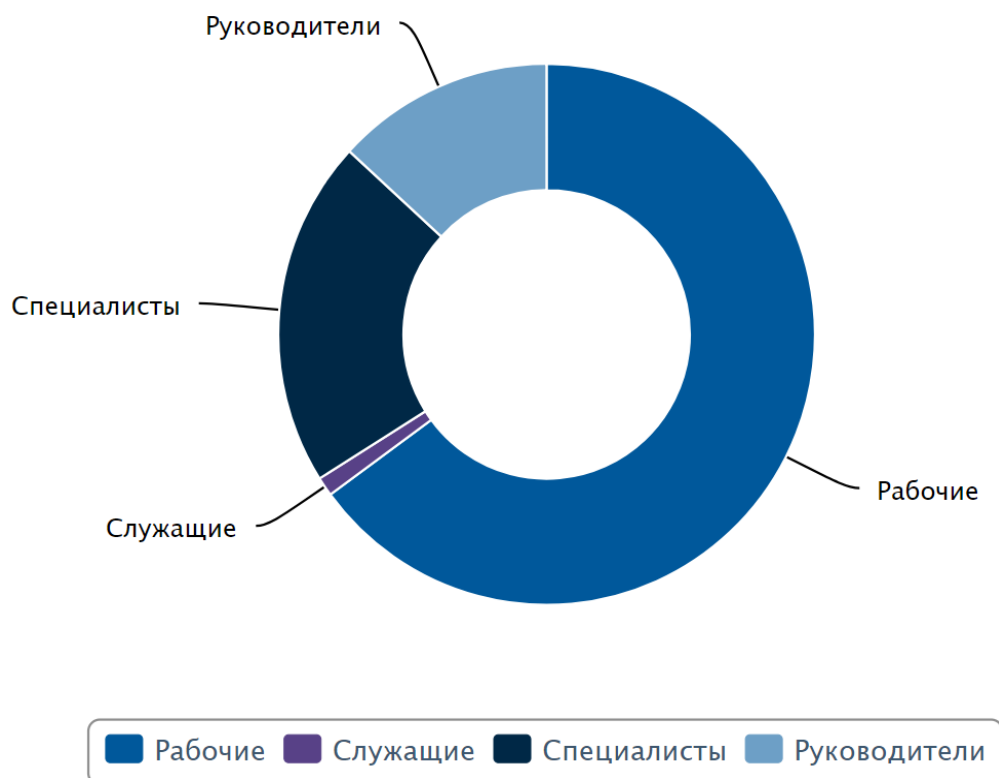


Рис. 1 — Структура персонала АК "АЛРОСА" (ПАО)

Компания уделяет большое внимание профессиональному обучению и повышению квалификации как руководителей, специалистов и служащих, так и рабочих. В подразделениях Компании планирование обучения рабочих производится на основании краткосрочных (на 1 год) и среднесрочных (до 3-х лет) планов подготовки рабочих, а также с учетом анализа соответствия фактического состояния кадрового потенциала занимаемым должностям (профессионально-квалификационный состав, средний разряд рабочих и разряд работ, оценки работников и т.д.). Кроме того, при планировании обучения учитываются мероприятия по предстоящей реорганизации производства, структурные изменения, планы по внедрению новой техники и технологии, количество и профессиональное качество рабочих, обслуживающих объекты повышенной опасности, предписания государственных надзорных органов и др. Подготовка рабочих кадров в АК "АЛРОСА" (ПАО) осуществлялась в соответствии с утвержденным планом подготовки, переподготовки и

повышения квалификации рабочих на базе Айхальского, Ленского, Мирнинского, Удачинского учебно-курсовых комбинатов Центра подготовки кадров (УКК ЦПК). В 2016 году по основным профессиям и различным видам допусков, прошли обучение 5676 человек, инструктажи 4381 человек. В таблице 1 приведены основные направления организации образовательных программ рабочего персонала. Полный перечень программ, по которым ведется обучение рабочих, включает в себя более 80 профессий и курсов целевого назначения.

Таблица 1 — Направления организации образовательных программ рабочего персонала

Направление	Вид подготовки	Характеристика
Теоретическое обучение	Профессиональная подготовка	Группы теоретического обучения формируются из числа рабочих, получающих профессиональную подготовку по одной профессии. При малой численности слушателей, направленных на профессиональную подготовку, возможно комплектование группы теоретического обучения из рабочих, получающих профессиональную подготовку по родственным или смежным профессиям, или дополнение группы рабочими, повышающими свою квалификацию. В этих случаях при организации обучения разрабатываются в установленном порядке комплексные рабочие учебные планы, и после изучения материала, общего для слушателей, группы разделяются на подгруппы. Дальнейшее изучение учебного материала происходит в подгруппах или индивидуально методом консультаций.
	Повышение квалификации	При обучении с повышением разряда группы теоретического обучения формируются из числа рабочих, имеющих родственные или смежные профессии одного или близкого уровня квалификации, при этом повышение квалификации возможно на один разряд.
	Профессиональная переподготовка	Рабочие, имеющие профессии не родственные и не смежные по отношению к получаемой, проходят обучение в группах профессиональной подготовки. Для них по согласованию с подразделением-заказчиком может быть сокращен срок обучения за счет изученных ранее экономических или общетехнических дисциплин.

	Рабочие, имеющие родственную или смежную профессию, обучаются по сокращенным программам. В случае небольшого количества рабочих, направленных на переподготовку, допускается их включение в состав групп профессиональной подготовки или групп повышения квалификации.
Индивидуальное обучение	При индивидуальном обучении рабочий изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у преподавателей специальных дисциплин, мастеров производственного обучения УКК ЦПК, штатных преподавателей или других привлеченных преподавателей. Объем часов теоретической нагрузки при индивидуальном обучении допускается не менее 10% от общего количества учебных часов, предусмотренных для теоретического обучения. Подготовка рабочих по индивидуальной форме обучения допускается по профессиям, не являющимся поднадзорными Ростехнадзору, а также при малой численной потребности. В отдельных случаях индивидуальное обучение по теоретическому обучению можно применять для подтверждения квалификационного разряда рабочими. Рабочие могут подтвердить свою квалификацию по профессии, если они имеют стаж фактической работы по этой профессии не менее 2-х лет, либо имеют профильное среднее профессиональное или высшее образование. Экзамен по подтверждению квалификации проводится в установленной форме.
Практическое обучение	Практическое обучение рабочих осуществляется сразу после окончания или одновременно с теоретическим обучением на рабочих местах под руководством наставника из числа высококвалифицированных рабочих подразделения, не освобожденного от основной работы, со стажем работы не менее 3-х лет по данной профессии и образованием не ниже среднего профессионального. На период практического обучения рабочего наставник ведет дневник практического обучения, который по окончании обучения сдается в УКК ЦПК. По окончании практического обучения подразделение совместно с УКК ЦПК организует проведение квалификационной пробной работы, соответствующей профессии и разряду, оценивает качество ее выполнения с соблюдением норм времени, готовит для квалификационных экзаменов заключение о рекомендуемом к присвоению разряда по получаемой профессии или о допуске к ведению конкретных видов работ.
Стажировки	Стажировка рабочих может проводиться в одном из подразделений Компании, на предприятиях различных форм собственности, в организациях, занимающихся образовательной деятельностью, на территории РФ и за рубежом.

Из числа руководителей и специалистов прошли различные виды обучения 6467 человек, из них на базе Центра подготовки кадров (ЦПК) - 6371 человек. Обучение руководителей, специалистов и служащих проводится на базе ЦПК и в организациях, занимающихся образовательной деятельностью на территории РФ и за рубежом. При направлении на обучение приоритет отдается обучению на базе ЦПК. На профессиональную переподготовку и обучение по программам высшего образования направляются руководители и специалисты, имеющие непрерывный стаж работы в Компании по соответствующей специальности не менее пяти лет и которые на момент окончания обучения не достигнут пенсионного возраста. Обучение на базе ЦПК осуществляется в плановом и централизованном порядке. При необходимости внепланового обучения работников и в иных исключительных случаях допускается по согласованию с ЦПК направление на обучение руководителей, специалистов и служащих Компании в организации, занимающиеся образовательной деятельностью.

АК "АЛРОСА" (ПАО) заявляет о себе как о социально ориентированной горнодобывающей компанией, одним из основных условий успешного развития которой является стабильность трудового коллектива, основанная на доверии руководству компании, социальном партнёрстве с профсоюзом "Профалмаз" и последовательной социальной политике. АК "АЛРОСА" добровольно принимает на себя обязательства в сфере корпоративной социальной ответственности, которые являются дополнительными по отношению к действующему законодательству Российской Федерации. На наш взгляд, исключительно важно, чтобы декларируемые большинством компаний ориентиры на обеспечение социальной и трудовой самореализации сотрудников претворялись в жизнь, а не оставались лишь формальным обещанием. Так, Самородская Н.Г. подчеркивает, что все затрагивающие персонал решения должны ориентироваться как на экономические, так и на социальные цели [11].

Идеальным считается такое сочетание основных критериев, когда стабильное положение в перспективе в условиях усиливающейся конкуренции на рынке обеспечивает максимальное удовлетворение работников условиями труда, уровнем оплаты, отношениями в коллективе и возможностями развития. Понятно, что удовлетворенные и мотивированные работники, в свою очередь, способствуют развитию компании, поддерживают ее конкурентоспособность и конкурентоустойчивость [14]. Основные социальные программы АК "АЛРОСА" (ПАО), направленные на создание условий для дополнительной мотивации к трудовой деятельности и поддержание здорового психологического климата внутри коллектива, представлены в таблице 2.

Таблица 2 — Направления реализации социально-трудовой политики компании

Программа	Цели	Характеристика	Затраты в 2016 г.
"Оздоровление и отдых работников и членов их семей"	Профилактика заболеваемости ввиду неблагоприятных климатических условий в основных регионах присутствия	В соответствии с программой работник Компании раз в два года имеет возможность получить льготную путевку на санаторно-курортное лечение и отдых в оздоровительные учреждения, оплачивая 30% ее стоимости на себя и 20% - на ребенка. В период межсезонья (в санаторий "Голубая волна" с 1 октября по 1 мая; в ОК "Прометей" с 1 октября по 15 мая) льготные путевки предоставляются ежегодно.	1,018 млрд рублей
"Ипотечное кредитование работников"	Привлечение и закрепление в Компании квалифицированного персонала; расширение возможностей работников по улучшению жилищных условий путем использования личных	Сотрудники, приобретающие жилье за счет личных средств, получают адресную корпоративную поддержку, которая включает компенсацию затрат на уплату процентов по ипотеке. Участниками программы ипотечного кредитования являются 476 человек.	57,1 млн рублей направлены на компенсацию расходов по оплате процентов по ипотечным кредитам. 72,3 млн рублей

"Жилье"	средств на основе инструментов корпоративной поддержки при приобретении жилья в собственность	Строительство общежитий и жилых домов для работников Компании. Также осуществляется плановое переселение пенсионеров – ветеранов АК "АЛРОСА" (ПАО) в г. Орел.	были выделены на корпоративную поддержку работникам, приобретающим жилье за счет собственных средств.
"Культура и спорт"	Повышение производительности труда и лояльности компании; формирование здорового образа жизни, снижение заболеваемости, сохранение трудоспособности, повышение культурного и образовательного уровня.	В структуре корпоративного Культурно-спортивного комплекса функционирует 14 спортивных объектов, 8 учреждений культуры, 6 объектов летнего отдыха детей и подростков. Постоянно работают 15 спортивных секций для детей и 17 – для взрослых, действуют более 90 творческих коллективов и клубных формирований, в которых занимаются более 6 тысяч человек.	146,9 млн рублей
"Негосударственное пенсионное обеспечение"	Обеспечение достойного уровня жизни работников по завершению трудовой деятельности; привлечение, сохранение и мотивация персонала на долговременную и эффективную работу в Компании.	Реализация программы осуществляется через негосударственный пенсионный фонд – АО "НПФ "Алмазная осень". Формирование дополнительной пенсии работников происходит в рамках корпоративного пенсионного плана, предусматривающего регулярные отчисления Компании в негосударственный пенсионный фонд.	1,175 млрд рублей (негосударственную пенсию АЛРОСА получали 18 597 человек; среднемесячный размер пенсии составил 5 268 рублей)

В настоящее время уровень заработной платы в АК "АЛРОСА" (ПАО) соответствует ведущим позициям, принятым среди горнорудных предприятий России. В 2016 году размер средней заработной платы на одного сотрудника в нашей компании вырос на 18,5% и составил 121,1 тыс. рублей. Уточняя специфику управления мотивацией персонала, подчеркнем невозможность увеличения материального вознаграждения для поощрения сотрудников в современных кризисных макроэкономических условиях. В этой связи, представляется, что задачами менеджмента АК "АЛРОСА" (ПАО),



реализуемыми в первую очередь в отношении специалистов компании, должна быть грамотная постановка индивидуальных целей, создание прозрачных планов развития и карьерного роста, интегрированных с направлением выхода компании из кризиса; единство направлений развития творческого и профессионального потенциала работников; ротация рабочих мест для уменьшения рутинности и повышения заинтересованности в труде; создание возможностей для участия работников в принятии решений – каждый из сотрудников компаний должен иметь возможность внести свои предложения по повышению эффективности функционирования предприятия; возможность представителям некоторых специализаций использовать гибкий график, работая на результат, а не на время.

С целью привлечения эффективных и заинтересованных молодых специалистов в компании ведется планомерная работа по установлению взаимоотношений с потенциальными работниками, начиная со школьного уровня образования. Так, Центр подготовки кадров компании организует профориентационную работу со школьниками для формирования интереса к профессиям и специальностям, востребованным в Компании. Ежегодно на основании потребности подразделений Компании ЦПК формирует сводную заявку в образовательные организации высшего образования на выделение целевых мест, финансируемых за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, которую утверждает вице-президент, курирующий вопросы кадровой и социальной политики Компании.

Значительное внимание уделяется стипендиальной поддержке студентов очных отделений. Стипендиаты - студенты очных отделений образовательных организаций высшего образования, успешно окончившие 2-ой и последующие курсы, обучающиеся на бюджетной или коммерческой основе, получающие за счет Компании стипендию и другие выплаты с последующим трудоустройством в Компанию. Стипендия назначается в целях укрепления позиции Компании как социально ответственного работодателя, привлечения, отбора и закрепления

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

наиболее теоретически подготовленных и перспективных студентов, активно участвующих в общественной жизни учебных заведений, стимулирования их академической и творческой активности. Стипендия выплачивается независимо от получения других стипендий и денежных выплат, предусмотренных законодательством. Размер стипендии составляет 50% исходной базовой сквозной тарифной ставки первого квалификационного разряда, установленного "Положением о системе оплаты труда работников АК "АЛРОСА" (ОАО)" с учетом районного коэффициента, северных надбавок и премии. Основанием для начисления стипендии является справка образовательной организации высшего образования с указанием итогов сдачи очередной сессии или заверенная в образовательной организации высшего образования копия зачетной книжки. Обязательными условиями выплаты стипендии являются: академическая успеваемость студентов, успешность прохождения производственной практики. Не позднее 2-х месяцев после завершения обучения по соответствующей программе высшего образования Стипендиат обязан приступить к работе в подразделении Компании и отработать в Компании не менее 3-х лет.

Итак, основными ценностями, положенными в основу механизма управления персоналом в АК "АЛРОСА" (ПАО) являются плановость; системность; непрерывность; корпоративность; инновационность; результативность и эффективность (в т.ч. возвратность инвестиций). Политика управления человеческими ресурсами в группе компаний направлена на привлечение местных кадров; поддержку династий; реализацию программы довузовской профориентационной подготовки кадров; обучение, переобучение и постоянное развитие сотрудников в соответствии с программой технического развития компании; обеспечение достойного уровня заработной платы и социального обеспечения, в связи с чем незыблемыми остаются также принципы партнерского сотрудничества и добровольные корпоративные инициативы.

**Библиографический список:**

1. Арнаут М.Н., Царева Н.А. Экономико-адаптационный механизм управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 35-38.
2. Вукович Г.Г. Современные технологии в системе маркетинга персонала современных предприятий // Экономика устойчивого развития. 2018. № 1 (33). С. 231-233.
3. Гайсина Л.М. Формирование модели механизма трансформации системы управления персоналом // Власть. 2015. № 3. С. 76-81.
4. Демьянченко Н.В., Сафронов А.М. Маркетинг персонала как ключ к повышению конкурентоспособности российских предприятий в современных условиях // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 35-1. С. 19-21.
5. Игнатьева А.В., Василюк Т.Н., Максимцов М.М. Механизм управления персоналом в организационных системах // Вестник экономической безопасности. 2016. № 4. С. 253-261.
6. Ильченко С.В., Кандаурова Т.И. Мотивационный механизм в управлении поведением персонала // Вестник экспериментального образования. 2015. № 2. С. 14-21.
7. Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Мотивационный механизм управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 10-2. С. 191-192.
8. Королев Д.А. Новый сегмент маркетинговой архитектуры: маркетинг персонала как ядро корпоративной стратегии // Экономика устойчивого развития. 2017. № 1 (29). С. 291-293.
9. Майорова Е.Р. Механизмы мотивации персонала в управлении промышленным предприятием: теория и практика // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 4-4. С. 121-124.

10. Матвеев А.С., Матвеев О.А. Комплексный подход к социальной ответственности бизнеса для повышения качества жизни населения. (на примере акционерной компании "АЛРОСА" (ПАО)) // Colloquium-journal. 2017. Т. 1. № 4-1 (4). С. 46-52.
11. Самородская Н.Г. Эффективность HR-менеджмента // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 2. № 1. С. 59-64.
12. Сачкова А.Т. О перспективах участия группы "АЛРОСА" в устойчивом социально-экономическом развитии Республики Саха (Якутия) // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. 2017. № 1 (05). С. 25-30.
13. Сердюк Е.А. Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия: теоретический аспект // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 10. № 4-4 (6). С. 17-21.
14. Шуклина З.Н. Современное состояние и развитие маркетинга персонала // Социально-экономические и правовые основы развития экономики. Уфа: Аэтерна, 2016. С. 144-176.
15. АК "АЛРОСА" (ПАО). Официальный сайт. URL: <http://www.alrosa.ru>

*Оригинальность 90%*