

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере АО «Кольская
ГМК»)

Студент

Буричева Екатерина Николаевна

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.Н. Буричева.

Тема работы: «Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере АО «Кольская ГМК»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук., доцент Кифа Л.Л.

Цель исследования – разработка путей совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская ГМК».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация АО «Кольская ГМК», которая занимается производством прочих цветных металлов.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – стратегия управления персоналом АО «Кольская ГМК».

Опираясь на выявленные проблемы в стратегическом управлении персоналом АО «Кольская ГМК» были предложены мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом. Экономический эффект от внедрения этих мероприятий составил 49357321,41 тыс.руб., что указывает на целесообразность внедрения мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения, представленные в подразделах 2.2 и 3.1 могут быть использованы руководством организации с целью совершенствования стратегии управления персоналом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации.....	6
1.1 Понятие и сущность стратегии управления персоналом	6
1.2 Стратегическое управления персоналом	11
2 Анализ управления персоналом в АО «Кольская ГМК»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	19
2.2 Анализ стратегического управления персоналом организации	25
3 Пути совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская ГМК».....	33
3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом в организации.....	33
3.2 Оценка эффективности предложенных мер	41
Заключение.....	46
Список используемых источников	49
Приложение А Организационная структура АО «Кольская ГМК».....	52

Введение

Внешняя среда организации сменяется быстрыми темпами. То, что только вчера было актуальным, уже сегодня устарело. Будущий успех организации определяется, прежде всего, оптимальным использованием человеческого капитала персонала. В то время, как миссия, ценности и их связь со стратегическими целями определяют возможности реализации персоналом своего интеллектуального потенциала, выход на новые рынки требуют реализации четкой, целостной и согласованной инновационной стратегии, ориентированной, в частности на усиление интеллектуализации труда, всестороннее использование творческого потенциала персонала и его стратегическое развитие. Организации, стимулирующие и активно инвестирующие в прирост знаний, лучше адаптируются к изменениям в изменяющейся окружающей среде и эффективно используют кадровый потенциал в пользу реализации инновационной политики организации.

В подавляющем большинстве исследований стратегическое управление персоналом в общем итоге определяется как сложный процесс реализации стратегии организации через осуществление функционального, процессного и системного подходов к управлению персоналом. Вместе с тем, несмотря на наличие значительного количества научных исследований и практической базы, ученые до сих пор продолжают исследовать проблемы разработки и применения стратегий управления персоналом, что и определяет актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская Горно-Металлургическая Компания».

Исходя из поставленной цели, основными задачами исследования организации являются:

- рассмотреть теоретические основы стратегии управления персоналом;
- провести анализ управления персоналом;

- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является АО «Кольская ГМК» - предприятие, которое занимается производством прочих цветных металлов.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – стратегия управления персоналом АО «КГМК».

При проведении исследования применялись методы теоретического обобщения и сравнения, абстракции, анализа и синтеза показателей (коэффициентов), графический способ.

Информационная база исследования: учебная и учебно-методическая литература, нормативно-правовые акты по теме, материалы сайтов и экспертов, отчетность объекта исследования.

Структура выпускной квалификационной работы представлена: введением, основной частью, содержащей три главы, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность стратегии управления персоналом

Для того, чтоб определить сущность стратегии управления персоналом, рассмотрим точки зрения различных ученых на сущность этого понятия.

В.П. Пугачев считает, что «стратегическое управление человеческими ресурсами как процессный подход к принятию решений относительно намерений и планов организации в сфере трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки деятельности персонала и межличностных отношений работников, вознаграждения персонала» [22, с. 198].

По В.М. Масловой «стратегия управления персонала организации представляет собой выбор, согласование и интеграцию системы управления персоналом организации таким образом, чтобы ресурсы человеческого капитала наиболее эффективно способствовали достижению стратегических целей организации» [18, с. 209].

Д.В. Круглов считает, что «стратегии управления персоналом, как и бизнес-стратегии, должны учитывать изменения как во внешней, так и во внутренней среде организации, а, следовательно, способны предусматривать непредвиденные ситуации, которые могут возникнуть в течение периода планирования. Чтобы стать стратегическим партнером, специалисты по управлению персоналом должны развивать тесные связи со всеми уровнями управления организации и формировать отношения, способствующие росту ценности стратегического управления работниками организации» [16, с. 87].

По мнению А.Я. Кибанова - «для реализации стратегии управления персоналом организации следует реализовать процессный подход, согласно которому деятельность и развитие персонала является бизнес-процессом –

последовательностью действий от введения необходимых ресурсов до получения готового продукта» [13, с. 43].

Таким образом, обобщив мнение различных авторов, стратегию управления персоналом можно представить, как сложный комплекс политик управления персоналом (подбор, управление карьерой, повышение квалификации, управление мотивацией и др.), согласованный и интегрированный в общую стратегию организации, имеет долгосрочный характер и является гибким к меняющейся маркетинговой среде.

Детерминантами стратегий управления персоналом являются особенности внешней среды организации, уровень конкурентоспособности организации на рынке, стадия ее жизненного цикла, размер организации и ее специализация.

Н. А. Горелов выделяет следующие подходы к стратегиям управления персоналом [6, с. 131]:

- потребительский. Подход характеризуется наличием общих интересов организации и ее работников, но отсутствием общих целей и ценностей. Совместное развитие организации и работников не предусмотрено, впрочем, работники используют возможности организации для удовлетворения собственных потребностей;
- партнерский. Подход отмечается взаимовыгодными партнерскими отношениями между организацией и ее работниками, согласованными целями и ценностями. Проводятся систематические мероприятия по организации развития персонала, прежде всего, его компетентностей и творческого (инновационного) потенциала. Благодаря этому, работники увеличивают свой вклад в развитие организации;
- идентификационный. Подход предполагает общие ценности организации и ее работников. Развитие организации выступает движущей силой реализации потенциала персонала, и наоборот организация приобретает дальнейшее развитие через наращивание

интеллектуального потенциала и социального капитала его персоналом.

При потребительском подходе наблюдается отсутствие долгосрочного видения развития персонала, а вместе с этим и организации. Для работников, в первую очередь, важно получение достойной заработной платы, но потребности в развитии компетентностей для работника не являются приоритетными. Это, в свою очередь, неблагоприятно сказывается на потенциале для развития организации.

HR-отдел организации по партнерской стратегии управления выполняет аналитический мониторинг персонала, разрабатывает эффективные программы мотивации персонала, осуществляет мероприятия по поддержанию благоприятного психологического климата, проводит оценку деятельности персонала и реализует программы по развитию его карьеры. К неблагоприятным проявлениям этого подхода учёные относят относительную нестабильность HR-политики.

Идентификационная стратегия управления персоналом присуща конкурентоспособным организациям, ориентированным на инновационную деятельность. При такой стратегии наблюдается контролируемость и стабильность показателей текучести кадров. Персонал мотивирован на высокие достижения в инновационной деятельности организации благодаря эффективной политике вознаграждения и развития персонала.

Также основательна типизация стратегий управления персоналом, разработанная О.А. Горленко, Д.В. Ерохин и Т.П. Можяева, основанная на стратегиях управления организацией:

- «стратегия стимулирования персонала. Эта стратегия подобна стратегии организации «лидерство по расходам». Основным направлением работы HR-отдела является оптимизация численности персонала организации, минимизация затрат на подбор, отбор и обучение персонала, а также осуществление организации труда и контроля за ее исполнением» [7, с. 125];

- «стратегия инвестирования в развитие персонала. Эта стратегия похожа на стратегию «дифференциации». Основным направлением работы HR-отдела является обучение и повышение квалификации персонала, повышение лояльности и инициативности персонала, управление вознаграждением персонала для поощрения инновационной деятельности персонала» [7, с. 127];
- «стратегия привлечения персонала. Эта стратегия похожа на микс бизнес-стратегий организации. Этой стратегии присуще использование децентрализованной структуры управления, ориентация на конечный результат деятельности персонала, высокий уровень самоконтроля со стороны персонала» [7, с. 128]. Очевидно, что все виды стратегий требуют наличия в организации компетентного персонала. Впрочем, разные стратегии требуют привлечения в реализацию общей стратегии предприятия разных типов работников с разными типами поведения и отношения к труду.

Иванов А.О. и Алехина Е.С. [11, с. 179] считают, что в зависимости от стратегии управления персоналом, от работников требуется соответствующее поведение, в частности:

- для стратегии стимулирования персонала: высокое внимание к качеству труда, фокус на быстроизменяемых краткосрочных целях и результате, склонность к риску и быстрому овладению новыми знаниями, быстрой адаптации к использованию новых технологий в своей деятельности, самостоятельность в работе;
- для стратегии инвестирования и привлечения: фокус на долгосрочные цели, толерантность к мультизадачности, инновационность в работе, высокая склонность к риску, сбалансированный подход к процессу и результату.

Диджитал-стратегию управления персоналом исследует в своих научных трудах М.В. Николаев [19, с. 219], толкующий управление диджитал-HR как подход к стратегии управления персоналом, которая базируется на

использовании новейших технологий в реализации HR-функций. Внедрение подхода управления диджитал-HR открывает перед организациями широкие возможности, в том числе следующие [21, с. 143]:

- увеличение производительности труда персонала через уменьшение затрат времени и усилий на организацию работы и сосредоточение на ее выполнении;
- усовершенствование процесса сбора и аналитики самых разнообразных персональных данных работы работников;
- упрощение организации ведения HR процессов;
- консолидация и индивидуализация всей образовательной и HR информации в организации и др.

Этот стратегический подход к управлению персоналом положительно влияет на оптимизацию финансовых затрат организации на управление персоналом, ускоряет процесс принятия решений менеджерами через быстрый доступ к необходимой аналитической информации и способствует углублению прозрачности процессов деятельности персонала. Среди факторов, способных тормозить определенное время реализации такого подхода к управлению персоналом, мы выделяем адаптационный период овладения работниками новейших информационных технологий и задержку во времени обучения персонала по использованию таких технологий в своей повседневной работе [27, с. 190].

Знания, умения, навыки и опыт работников накапливаются подобно материально-вещественным активам. Эти нематериальные активы образуют интеллектуальный потенциал, составляющий человеческий капитал, и играют роль важного элемента конкурентных преимуществ организации. Интеллектуальный потенциал персонала является в организации ценным долгосрочным капитальным активом, который приносит прибыль организации. Но отдача от этого актива стремительно снижается при несистематическом приросте новых знаний, халатном отношении к повышению квалификационно-

профессионального уровня работников и несвоевременному обновлению материально-технической базы производства организации.

1.2 Стратегическое управления персоналом

До сих пор считалось, что стратегическое планирование есть основа успешного планирования. В настоящее время страна находится в переходном периоде, и планировать на далекую перспективу становится невозможным. Но опытные руководители все-таки используя свой опыт, должны справляться с этой задачей. По мнению А.В. Савлучинской и Е.В. Строителевой «стратегия управления персоналом отражает долгосрочные интересы организации. Эффективное функционирование организации в современных условиях хозяйствования определяется адекватной стратегией эффективного использования и развития персонала, являющегося одним из важнейших инструментов реализации основных функций системного управления» [25, с. 214].

Для понимания сущности стратегического управления персоналом важно выделить основные его характеристики. Анализ научной литературы по данной теме показал, что лучше всего этот аспект раскрыт Р.Г. Хачатуряном. Согласно его мнению, основными характеристиками стратегического управления персоналом являются:

- долгосрочный характер, что объясняется его направленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или его отдельным элементам;
- стратегическое управление персоналом должно учитывать действие факторов внешней и внутренней среды организации, что может вызвать «необходимость корректировки общей стратегии развития организации, а соответственно и изменений структуры и численности персонала, его

навыкам и квалификации, стилю и методам управления персоналом» [26, с. 294].

Основные цели и пути реализации стратегического управления персоналом приведены на рисунке 1.

В.М. Маслова считает, что «стратегические цели управления персоналом должны быть согласованы не только с миссией организации, ее общими и функциональными стратегическими целями, но и соответствовать конкурентной позиции организации, поскольку именно персонал является основным источником повышения конкурентоспособности организации» [17, с. 213].

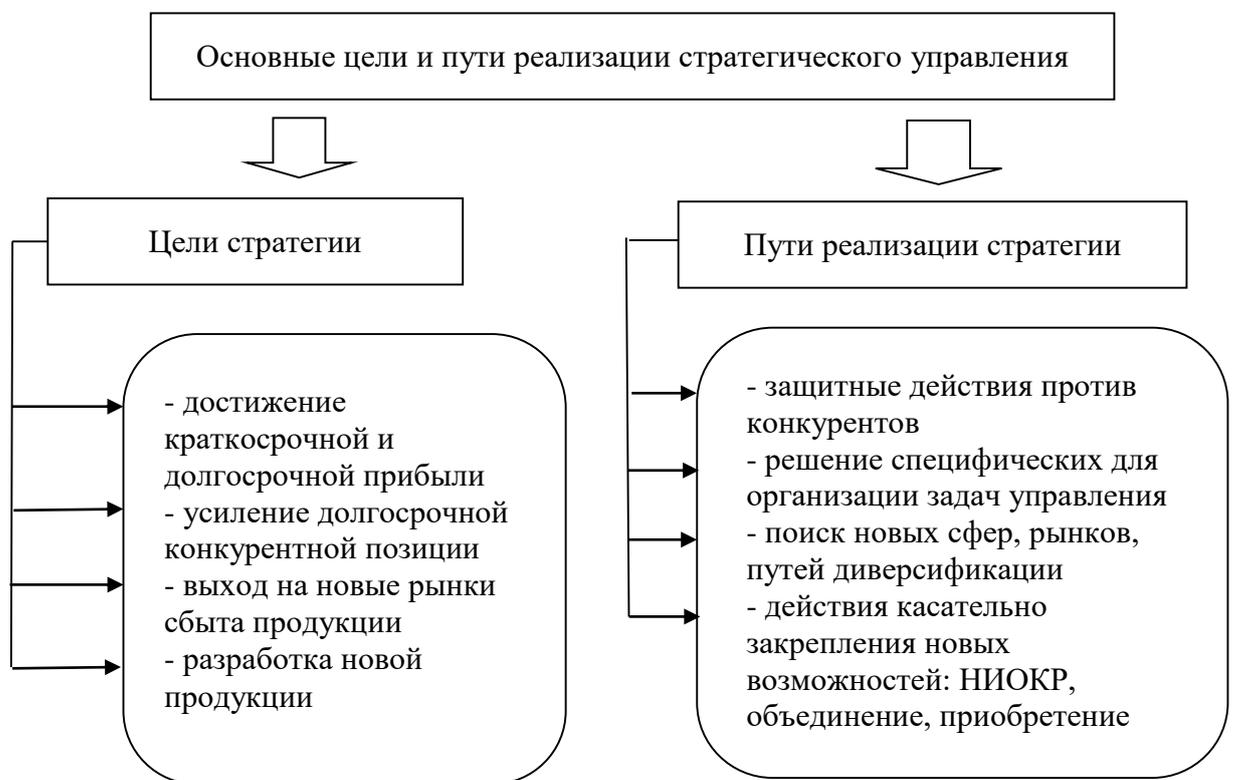


Рисунок 1 – Цели и пути реализации стратегии управления персоналом организации [3, с. 34]

По мнению Д.В. Круглова, «процесс стратегического управления персоналом организации состоит из трех основных этапов:

- стратегическое планирование персоналом;
- стратегическая организация персонала;

– стратегический контроль персонала» [15, с. 116].

Стратегическое планирование кадровой работы нуждается в целеполагании на предстоящие годы, поэтому кадровой службе предприятий и организаций следует четко определяться с кадровой стратегией организации, наилучшим образом подходящей для нее в сложившихся условиях [9, с. 672].

О.М. Исаева утверждает, что «стратегический подход к управлению персоналом предполагает, прежде всего, качественные изменения в сфере работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, планирование потребности в персонале, отбор, оценка, обучение, выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность на достижение стратегических целей развития организации» [11, с. 109].

Т.А. Елизова считает, что «концепция стратегического менеджмента персонала предполагает управление коллективом организации, опирающегося на человеческий потенциал как основу развития организации. Стратегическое управление персоналом организации формируется на основе стратегических целей развития, особенностей действия факторов внешней среды и тенденций развития рынка труда, возможностей ресурсного обеспечения кадровых мероприятий. Цели стратегического управления персоналом, в свою очередь, влияют на реализацию мер кадровой политики организации» [8, с. 158].

По мнению Ю.В. Колесникова «введение новых направлений деятельности, изменение курса организации исходя из ее внутренних ресурсов, требующих в стратегии развития персонала главные акценты сместить на овладение работниками новых знаний, умений и навыков. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации приобретают особое значение для реализации стратегии. Стратегическое управление персоналом позволяет формировать необходимый кадровый персонал, ориентирующий производственную деятельность или оказание услуг в соответствии со спросом

потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, которые отвечают требованиям окружения и позволяют достичь определенных конкурентных преимуществ» [13, с. 153].

Каждому варианту стратегии управления организации соответствует адекватный вариант стратегии развития персонала. Важным является утверждение А.М. Руденко о том, что «стратегия управления персоналом организации как функциональная стратегия должна формироваться с учетом стратегических целей развития организации. При этом формирование стратегических целей управления персоналом определяется организационным окружением, особенностями действия факторов внешней среды и тенденциями развития рынка труда, возможностями ресурсного обеспечения кадровых мер. Стратегии управления персоналом, в свою очередь, влияют на реализацию мер кадровой политики организации» [23, с. 147].

А.В. Прохор и А.В. Бережной в своей статье говорят о том, что «исследование роли и места стратегии управления персоналом в системе управления персоналом организации дали возможность определить стратегические направления управления персоналом организации, к которым можно отнести такие направления, определяющие задачи кадровой политики организации с учетом стратегических целей его развития:

- формирование и эффективное использование кадрового потенциала организации;
- маркетинг персонала, включающий анализ рынка труда, формирование системы найма и использование персонала, исследование субъектов этого рынка, определение требований к персоналу;
- формирование форм и методов подбора, оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала организации, включающая новые формы и методы обучения персонала, планирование деловой карьеры, формирование кадрового резерва с целью опережающего

проведения этих мероприятий относительно сроков появления потребности в них;

- формирование направлений социального развития организации;
- усовершенствование информационного обеспечения всей организации достигнутого уровня стратегического управления персоналом» [19, с. 238].

Основные элементы, из которых составляется стратегическое управление персоналом организации, представлено на рисунке 2.

В процессе такой идентификации должно быть получено четкое представление об этих параметрах, для определения возможностей и ограничений развития кадрового потенциала организации [2, с. 192].

Л.А. Гончар и М.В. Григашкин выделили «следующие основные предпосылки повышения эффективности использования персонала, для повышения производительности труда и финансового состояния в целом: эффективное применение интеллектуального, организаторского, творческого потенциала персонала посредством улучшения содержания труда, его гуманизации, исключения монотонности и бессодержательности труда; обеспечение безопасности и надежности производственных процессов; обеспечение нормальных условий труда, рациональных режимов труда и отдыха; определение способностей работника, установление характеристик, непосредственно или косвенно влияют на эффективность труда» [4, с. 169].

COVID-19 изменил опыт работы для большинства предприятий и организаций. Это заставило организации по всему миру адаптировать, как организована работа и как разработаны рабочие места. Стратегическое исследование по управлению персоналом критиковалось за его несостоятельность или концептуальную неспособность включить новые, современные HR-практики. Таким образом, традиционные концептуализации стратегического управления персоналом требуют модификации.



Рисунок 2 – Система основных элементов, формирующих уровень стратегического управления персоналом организации [7, с. 73]

В контексте COVID-19 стратегическое исследование управления персоналом должно двигаться к более тонкой концептуализации и измерению практик управления персоналом, таких как гибкость, дизайн должностей и т.п.

На основе современных исследований выделены основные тенденции (направления) управления человеческими ресурсами, позволяющие повышать эффективность стратегических направлений кадрового менеджмента организаций [28]:

- содействие разнообразию, справедливости и инклюзии. Культура компании играет ключевую роль в обеспечении положительного опыта ее сотрудников, поскольку работники разной расы, возраста, пола, сексуальной ориентации и культуры, отрасли должны дать своим работникам ощущение, что они принадлежат к сообществу. Специалисты управления персоналом должны способствовать развитию чувства инклюзивности и присоединения, чтобы

сотрудники чувствовали себя уверенно, чтобы выражать свои идеи справедливо;

- учет тенденции к работе на дому – создание гибридных офисов;
- развитие критического мышления, мягких и цифровых навыков. Прошли те времена, когда образование и профессиональные навыки являлись единственными критериями набора работников. XXI век требует от кадрового персонала искать сочетание навыков в рабочей силе. В настоящее время целесообразно выбирать кандидатов с цифровыми навыками, такими как анализ данных и цифровая грамотность. Важны навыки критического мышления, такие как стратегическое мышление и управление конфликтами;
- создание оздоровительных программ для служащих. В связи с стремительным темпом развития рабочей культуры и конкуренцией уровень стресса у сотрудников растет. Чтобы сохранить свое психическое здоровье, необходимо развивать программы оздоровления на рабочем месте;
- использование искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения. Алгоритмы на основе искусственного интеллекта, такие как программное обеспечение для отслеживания кандидатов в сочетании с увеличением объемов облачных вычислений могут помочь специалистам по кадрам в подборе кандидатов и оптимизации рабочего процесса;
- обучение персонала с помощью виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR);
- fluid Task менеджмент с Gig-экономикой (экономикой свободного заработка). Персонал отдела кадров должен знать, что молодое поколение предпочитает баланс между работой и личной жизнью с гибким графиком и дистанционной работой. В настоящее время наблюдается резкий всплеск Gig-экономики, где людям нравится

работать независимо, поскольку они все больше стремятся работать по собственным условиям.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы стратегии управления персоналом организации, можно сформулировать следующие выводы.

Стратегию управления персоналом можно представить, как сложный комплекс политик управления персоналом (подбор, управление карьерой, повышение квалификации, управление мотивацией и др.), согласованный и интегрированный в общую стратегию организации, имеет долгосрочный характер и является гибким к меняющейся маркетинговой среде.

Под стратегическим управлением персоналом стоит понимать программный способ мышления и управления, позволяющий согласовывать цели, возможности и интересы персонала организации. Оно позволяет определить генеральный курс функционирования организации, пути повышения мотивации и интерес персонала реализовывать стратегию развития организации.

Организация сможет развиваться только, осуществляя стратегическое управление персоналом. Стратегию управления персоналом стоит разрабатывать и внедрять, придерживаясь эффективного использования ресурсов и возможностей организации, оценивая их и в фокусе стратегии развития организации.

2 Анализ управления персоналом в АО «Кольская ГМК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

АО «Кольская ГМК» – дочернее предприятие ПАО «ГМК «Норильский никель» - ведущий производственный комплекс Мурманской области, созданный на базе старейших предприятий – комбинатов «Североникель» и «Печенганикель», представляет собой единое горно-металлургическое производство по добыче сульфидных медно-никелевых руд и производству цветных металлов» [29].

Акционерное общество «Кольская горно-металлургическая компания» - это полное, в соответствии с Уставом наименование. Сокращенное фирменное наименование организации – АО «Кольская ГМК» (АО «КГМК»).

Организация расположена: 184507, Мурманская обл., г. Мончегорск, территория промплощадка КГМК.

Основным видом деятельности АО «Кольская ГМК» является производство прочих цветных металлов.

Дополнительные виды деятельности организации:

- добыча и обогащение никелевой и кобальтовой руд;
- добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы);
- производство красителей и пигментов;
- производство прочих основных неорганических химических веществ;
- производство взрывчатых веществ;
- производство драгоценных металлов;
- производство меди.

Акционерное общество «Кольская ГМК» создано 16 ноября 1998 года. Запись о компании как о юридическом лице, зарегистрированном до 1 июля 2002 года, внесена Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Мончегорску Мурманской области в Единый государственный

реестр юридических лиц 19.08.2002 г. являлись два дочерних общества ОАО «РАО «Норильский никель», расположенные на Кольском полуострове: ОАО «Горно-металлургический комбинат Печенганикель» и ОАО «Комбинат Североникель». Это старейшие предприятия Мурманской области, осуществляющие свою деятельность с 30-40-х годов прошлого столетия [29].

Подразделения Кольской горно-металлургической компании территориально удалены друг от друга. Они находятся в центре Кольского полуострова – в городе Мончегорск (ранее комбинат «Североникель») и на самом северо-западе Мурманской области – в поселке Никель и городе Заполярный (ранее - комбинат «Печенганикель»). Создание исследуемой организации преследовало следующие цели:

- концентрацию собственных ресурсов для развития и расширения рудной базы;
- привлечение внешних инвестиций для обновления технологии и развития производства;
- повышение эффективности управления активами и пассивами ГМК «Норильский никель» на Кольском полуострове» [29].

«Продукция, выпускаемая в исследуемой организации – это электролитные никель и кобальт, карбонильные никелевые порошки, кобальтовый концентрат и концентраты драгоценных металлов. Ее высокое качество известно во всем мире и соответствует самым строгим требованиям и международным стандартам» [29].

Ключевыми целями компании в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности на 2022 – 2025 годы являются:

- обеспечение цифровой трансформации производственной деятельности;
- выпуск никеля высших марок Н-1у, Н-1, NORNICKEL не менее 95% от общего объема производства с 2022 года;
- выпуск с 2025 года катодной меди выше марки М00К в объеме до 150 тыс. т/год с минимальным воздействием на окружающую среду;

- переработка с 2025 года фанштейна ЗФ в объеме не менее 653,5 тыс. т/год с соблюдением установленных экологических показателей;
- улучшение показателей процессов, снижение негативных воздействий на окружающую среду и значительных экологических рисков;
- снижение сбросов загрязняющих веществ с промышленными стоками до уровня установленных нормативных значений;
- приведение к 2023 году объектов размещения отходов на площадке г. Мончегорск в соответствие с проектной документацией;
- исключение случаев травматизма со смертельным исходом в организации;
- исключение случаев травматизма со смертельным исходом работников подрядных организаций, выполняющих работы на территории и в интересах организации.

Организационная структура АО «Кольская ГМК» является линейно-функциональной, когда руководителю организации напрямую подчиняются его заместители по функциям. Главный руководитель оказывает линейное влияние на всех участников структуры, а руководители функциональных отделов оказывают функциональное содействие исполнителям работ (Приложение А).

Каждое подразделения организации напрямую подчиняется только одному руководителю – через него поступают все управленческие решения. Высший орган не имеет права отдавать распоряжение обслуживающему персоналу, обходя их непосредственного руководителя, то есть реализуется принцип единоначалия. На этой основе создана иерархия системы управления исследуемой организации.

Среди основных преимуществ организационной структуры исследуемой организации можем назвать следующие: простота организационных форм и четкость взаимосвязей; согласованность действий исполнителей; четко выраженная ответственность; скорая реакция исполнителей на указания высшего руководства. Данная структура целесообразна для анализируемого предприятия и не требует никаких конфигураций.

Далее приведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности АО «КГМК» (таблица 1).

Как видно из представленных данных, в 2020 году выручка организации возросла в 3,31 раза, а себестоимость продаж увеличилась в 2,7 раз, это обусловило значительный рост валовой прибыли и прибыли от продаж. Это было обусловлено расширением масштабов деятельности исследуемой организации. При этом чистая прибыль имела тенденцию к улучшению – с чистого убытка до чистой прибыли в размере 104798188 тыс.руб., что указывает на улучшение результатов деятельности организации.

Также в 2020 году за счет этого отмечается значительный рост показателей прибыли продаж и производства – на 16,92% и 21,12% соответственно, и снижение затрат на рубль выручки.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности АО «КГМК» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка, тыс.руб.	210686558	676230477	714851968	465543919	220,97	38621491	5,71
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	201453746	543540980	441259445	342087234	169,81	-102281535	-18,82
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	9232812	132689497	273592523	123456685	1337,15	140903026	106,19
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	4266465	4711230	5453634	444765	10,42	742404	15,76
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	1507625	2461463	21857661	953838	63,27	19396198	787,99
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3458722	125516804	246281228	122058082	3528,99	120764424	96,21
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-9868537	104798188	189507172	114666725	-1161,94	84708984	80,83
8. Основные средства, тыс. руб,	67983144	70250938	73329189	2267794	3,34	3078251	4,38

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Оборотные активы, тыс. руб.	212032783	258102349	231850727	46069566	21,73	-26251622	-10,17
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	8225	8131	7833	-94	-1,14	-298	-3,66
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	11460165	12544775	13314567	1084610	9,46	769792	6,14
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	25615,39	83166,95	91261,58	57551,56	224,68	8094,63	9,73
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	1393,33	1542,83	1699,80	149,50	10,73	156,97	10,17
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,10	9,63	9,75	6,53	210,60	0,12	1,27
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,99	2,62	3,08	1,63	163,68	0,46	17,68
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	1,64	18,56	34,45	16,92	-	15,89	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	1,67	22,79	52,56	21,12	-	29,77	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 * 100 коп.)	98,36	81,44	65,55	-16,92	-17,20	-15,89	-19,51

На рисунке 3 представлены показатели прибыли АО «КГМК».

На котором видно, повышение эффективности основной и производственной деятельности и повышение эффективности использования затрат организации.

Производительность труда в 2020 году повысилась в 3,24 раза, тогда как среднегодовая заработная плата увеличилась на 10,73%, что указывает на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в компании. Рост фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов привел к повышению эффективности использования основных средств и оборотных активов.

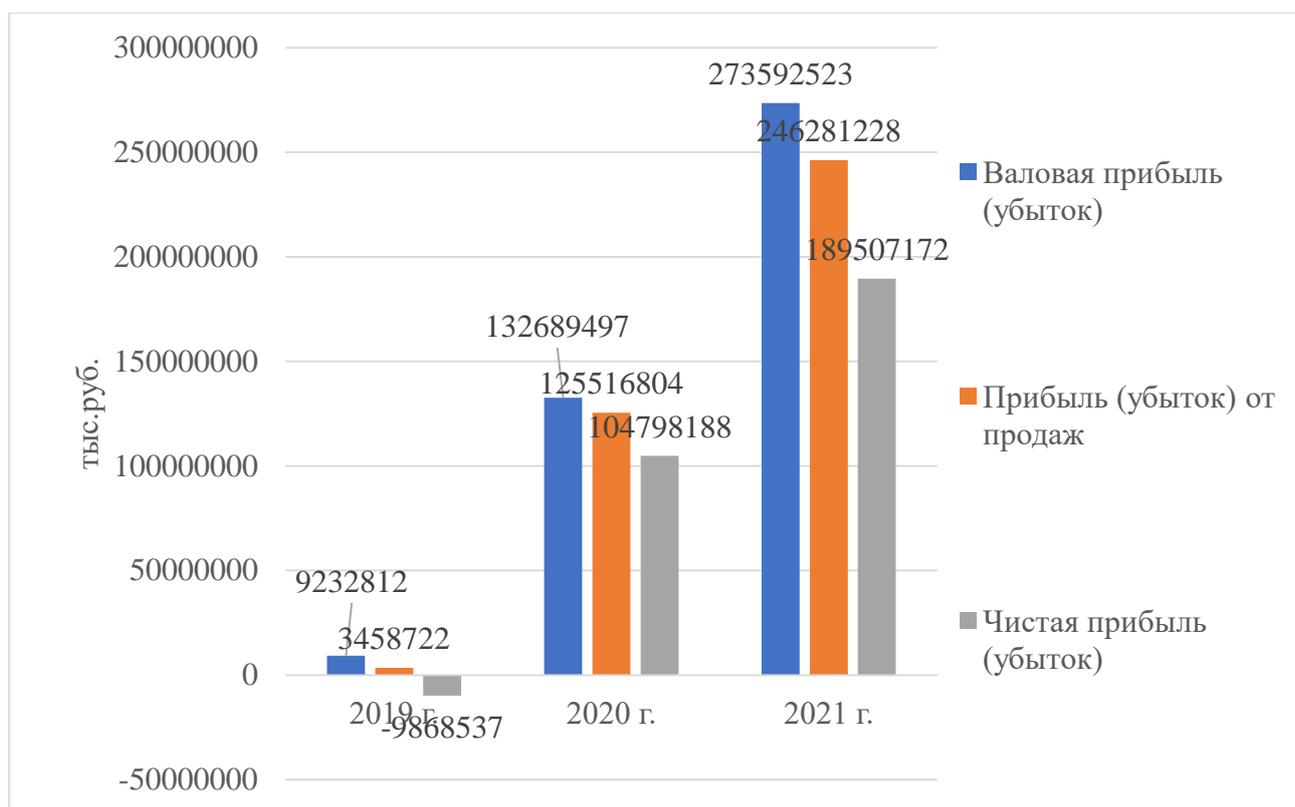


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли АО «Кольская ГМК» за 2019-2021 годы

В 2021 году рост выручки составил 5,71%, а себестоимость продаж сократилась на 18,82%, что обусловило рост показателей прибыли. Следовательно, показатели рентабельности также повысились, а затраты на рубль выручки уменьшились. Это указывает на дальнейшее повышение эффективности основной и производственной деятельности и повышение эффективности использования затрат организации.

В 2021 году наблюдалось снижение эффективности использования трудовых ресурсов, на что указывает рост производительности труда на 9,73% при росте среднегодовой заработной платы на 10,17%. Но также видно, что растет фондоотдача и оборачиваемость оборотных активов. Это свидетельствует об эффективном использовании основных средств и оборотных активов.

Итак, результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности АО «Кольская ГМК» позволяют расширить масштабы деятельности организации, что сопровождалось улучшением эффективности

основной и производственной деятельности организации, улучшением использования основных и оборотных средств. Однако эффективность использования персонала организации на конец периода снизилась, что и обуславливает актуальность исследования стратегического управления персоналом организации.

2.2 Анализ стратегического управления персоналом организации

Основой управления персоналом в АО «Кольская ГМК» выступает кадровая политика. Средством реализации кадровой политики является кадровая работа. В исследуемой организации кадровая политика формируется руководством и собственниками организации.

Управление персоналом в исследуемой организации имеет два аспекта: стратегический и оперативный. Процесс управления персоналом в организации организован в соответствии с общей стратегией организации и состоит из трех основных частей: финансово-экономической, операционной и социальной (кадровой политики).

Кадровая политика исследуемой организации объединила стратегические и оперативные системы управления. В целом, в организации оперативная кадровая политика проводится с помощью отдела по управлению персоналом, а стратегические аспекты определяются непосредственно руководством организации.

В исследуемой организации применяется превентивная кадровая политика, суть которой заключается в том, что руководство компании прогнозирует развития ситуации. Кадровая служба, имеющая средства диагностики персонала, может спрогнозировать кадровую ситуацию в среднесрочном периоде. Но в условиях кризиса эффективность процесса прогнозирования, а тем более на среднесрочный период, сомнительна, поскольку любое изменение условий внешней среды приводит к отсутствию стратегии развития персонала и конкурентных преимуществ в сравнение с другими организациями отрасли.

Положительным в процессе управления персоналом в исследуемой организации следует отметить наличие кадрового резерва, заключающегося в формировании резерва кадров для замещения вакантных рабочих мест. Поскольку кадровая политика в организации открыта, то и кадровый резерв содержит как внутренних, так и внешних соискателей.

Кроме того, следует отметить, что в АО «Кольская ГМК» разработана система оценки персонала как для потенциальных кандидатов на вакантные должности, так и работников, проработавших определенное время и претендующих на карьерный рост. При поиске кандидата на замещение вакантной должности определяется: его знания и умения, производственный опыт, уровень общей культуры, социально-психологический тип личности, состояние здоровья и прочие характеристики.

В исследуемой организации активно применяется обучение различного вида:

- подготовка рабочих и специалистов в образовательных учебных заведениях начального, среднего и высшего профессионального образования;
- систематически проводится курсовое обучение по повышению квалификации сотрудников;
- осуществляется переподготовка персонала, изъявившего потребность в приобретении новых компетенций.

Реализация кадровой стратегии достигается в АО «Кольская ГМК» путём оперативного управления персоналом. Процесс управления персоналом включает подбор и найм персонала, собеседования с потенциальными кандидатами, оценку профессиональных компетенций потенциальных кандидатов, выполнение программ по обучению и повышению квалификации кадров, анализ и контроль в сфере оплаты труда и мотивации работников, выполнение программ по социальному обеспечению и т.д.

Процесс планирования персонала как одна из важных функций управления персоналом в исследуемой организации заключается в количественном и

качественном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации, определенных общей стратегией развития организации. В организации кадровая политика является частью стратегии развития организации, а потому процесс планирования является по существу одной составляющей стратегии.

Функция планирования персонала в исследуемой организации становится все более важной в обеспечении стратегии организации, поскольку точный учет будущих потребностей позволяет четко ориентироваться на время разработки планов повышения квалификации и работы с кадровым резервом. Планирование потребности проводится специалистами по управлению персоналом организации по категориям трудового персонала: рабочие, профессионалы, специалисты и технические служащие.

Источником комплектования вакансий прежде всего являются работники, которые высвобождены из других видов деятельности и участков организации. Качественная потребность в персонале в организации определяется в соответствии со штатным расписанием организации и его структурных подразделений на основе профессионально-квалификационных требований к рабочим местам и должностям.

Для того чтоб оценить эффективность стратегического управления персонала в рассматриваемой компании, целесообразно провести анализ в направлении эффективности использования персонала и его движения за исследуемый период.

В таблице 2 проведем анализ показателей движения персонала АО «КГМК».

Таблица 2 – Анализ движения персонала АО «Кольская ГМК» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., +/-	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	8225	8131	7833	-94	-298	-1,14	-3,66
Количество принятых работников, чел.	325	304	216	-21	-88	-6,46	-28,95
Количество выбывших работников, чел.	348	398	514	50	116	14,37	29,15
В т.ч.: - по собственному желанию	321	354	408	33	54	10,28	15,25
Количество работников, проработавших в организации больше года, чел.	7552	7429	7103	-123	-326	-1,63	-4,39
Коэффициенты движения персонала:	-	-	-	-	-	-	-
- общего оборота, %	8,18	8,63	9,32	0,45	0,69	-	-
- оборота по выбытию, %	4,23	4,89	6,56	0,66	1,67	-	-
- оборота по приему, %	3,95	3,74	2,76	-0,21	-0,98	-	-
- текучести кадров, %	3,90	4,35	5,21	0,45	0,86	-	-
- постоянства кадров, %	91,82	91,37	90,68	-0,45	-0,69	-	-

Для наглядности динамику показателей движения персонала исследуемой организации представим на рисунке 4.

Из представленных данных видно, что за анализируемый период наблюдается повышение движения персонала при сокращении численности персонала организации. Это было обусловлено повышением выбытия персонала (с 4,23% до 6,56%), как в следствии текучести кадров (с 3,90% до 5,21%), так и за счет сокращения штата персонала за счет модернизации деятельности организации.

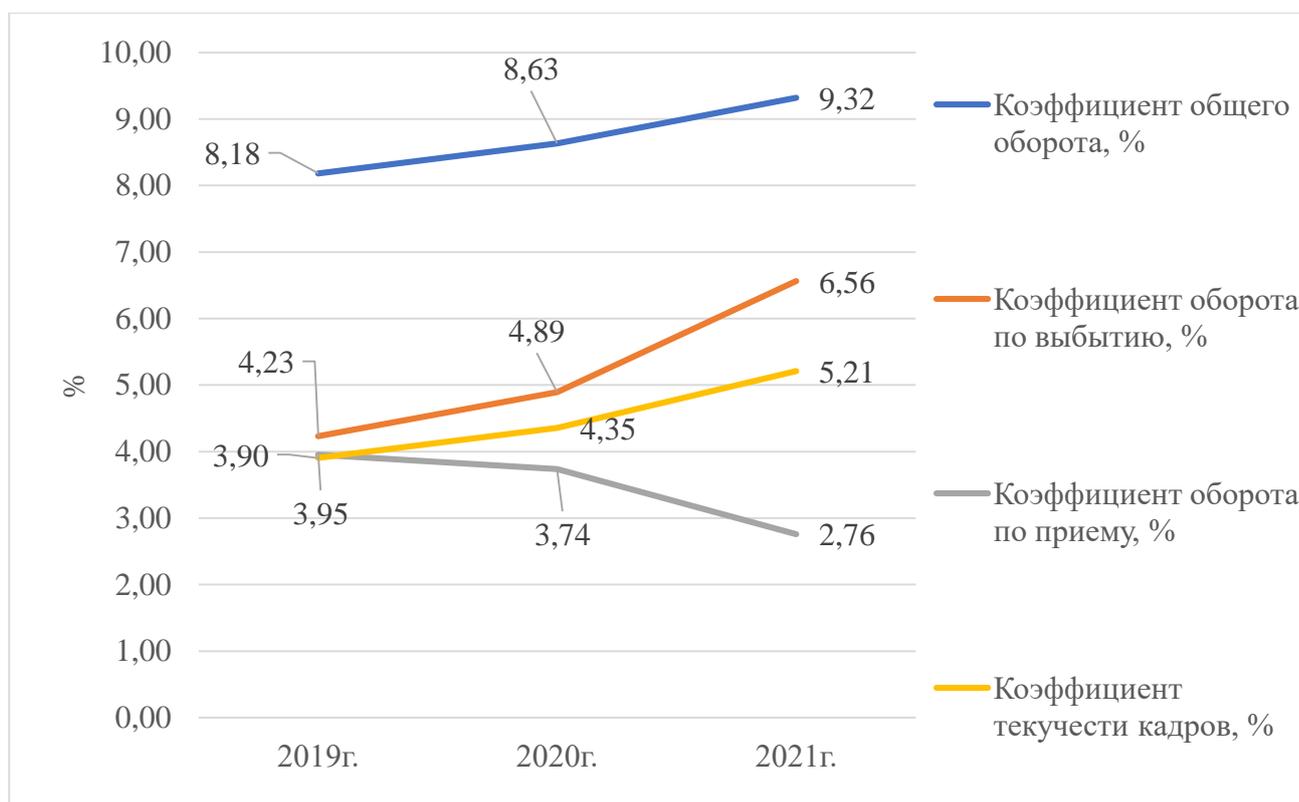


Рисунок 4 – Динамика показателей движения персонала АО «Кольская ГМК» за 2019-2021 годы

Важно обратить внимание, что на конец анализируемого периода текучесть кадров превысила естественный уровень (3-5%) и коэффициент постоянства кадров снизился с 91,82% до 90,68%, что указывает на повышение неудовлетворенности персонала работой в исследуемой организации.

Далее проведем анализ показателей эффективности использования персонала АО «Кольская ГМК» (таблица 3).

Из данных таблицы 3 видно, что в 2020 году рост производительности труда составил – в 3,25 раза, тогда как уровень оплаты труда повысился на 10,73%. Следовательно, зарплатоотдача повысилась в 2,93 раза, а зарплатоемкость снизилась на 65,90%. Это свидетельствует о повышении эффективности использования персонала и фонда оплаты труда.

В 2021 году производительность труда повысилась на 9,73%, а среднегодовая заработная плата повысилась на 10,17%. При этом зарплатоотдача снизилась на 0,40%, а зарплатоемкость снизилась на 0,40%.

Таблица 3 – Анализ показателей эффективности использования персонала АО «Кольская ГМК» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., +/-	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	210686558	676230477	714851968	465543919	38621491	220,97	5,71
Среднесписочная численность персонала, чел.	8225	8131	7833	-94	-298	-1,14	-3,66
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	11460165	12544775	13314567	1084610	769792	9,46	6,14
Среднегодовая выработка работников, тыс.руб./чел.	25615,39	83166,95	91261,58	57551,56	8094,63	224,68	9,73
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб./чел.	1393,33	1542,83	1699,80	149,50	156,97	10,73	10,17
Зарплатоотдача, руб./руб.	18,38	53,91	53,69	35,52	-0,22	193,21	-0,40
Зарплатоемкость, руб.руб.	0,0544	0,0186	0,0186	-0,04	0,00	-65,90	0,40

Подобная тенденция свидетельствует о снижении эффективности использования персонала и фонда оплаты труда, что указывает на необходимость совершенствования стратегии управления персоналом в исследуемой организации.

Итак, процесс управления персоналом в исследуемой организации разработан в соответствии с общей стратегией организации и предусматривает его дальнейшее развитие. Но несмотря на все положительные моменты процесса управления в исследуемой организации, реальное состояние управления

персоналом свидетельствует о неэффективной кадровой политике, не способствующей повышению эффективности деятельности организации.

Таким образом, проведенный анализ управления персоналом в АО «Кольская ГМК» позволяет сделать следующие выводы.

Объект исследования - АО «Кольская ГМК» горно-металлургическое производство, ведущий производственный комплекс Мурманской области. Предприятие образовано путем слияния комбинатов «Североникель» и «Печенганикель».

Организационная структура исследуемой организации является линейно-функциональной, когда руководителю организации напрямую подчиняются его заместители по функциям. Главный руководитель оказывает линейное влияние на всех участников структуры, а руководители функциональных отделов оказывают функциональное содействие исполнителям работ. Каждое подчиненное подразделение организации напрямую подчиняется только одному руководителю – через него поступают все управленческие решения.

Результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности АО «Кольская ГМК» позволяют расширить масштабы деятельности организации, что сопровождалось улучшением эффективности основной и производственной деятельности организации, улучшением использования основных и оборотных средств. Однако эффективность использования персонала организации на конец периода снизилась, что и обуславливает актуальность исследования стратегического управления персоналом организации.

Основой управления персоналом в исследуемой организации выступает кадровая политика. В исследуемой организации кадровая политика формируется руководством и собственниками организации.

Проведенный анализ показателей движения и эффективности использования персонала организации показал, что за анализируемый период наблюдается повышение движения персонала при сокращении численности персонала организации. На конец анализируемого периода текучесть кадров

превысила естественный уровень (3-5%) и коэффициент постоянства кадров снизился с 91,82% до 90,68%, что указывает на повышение неудовлетворенности персонала работой в исследуемой организации.

Итак, процесс управления персоналом в исследуемой организации разработан в соответствии с общей стратегией организации и предусматривает его дальнейшее развитие. Но несмотря на все положительные моменты процесса управления в исследуемой организации, реальное состояние управления персоналом свидетельствует о неэффективной кадровой политике, не способствующей повышению эффективности деятельности организации.

В конце анализируемого периода темп роста оплаты труда превышал темп роста производительности труда в АО «Кольская ГМК». Подобная тенденция свидетельствует о снижении эффективности использования персонала и фонда оплаты труда, что указывает на необходимость совершенствования стратегии управления персоналом в организации.

3 Пути совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская ГМК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом в организации

Проведенный анализ стратегического управления персоналом в АО «Кольская ГМК» показал наличие таких проблем, как:

- на конец анализируемого периода текучесть кадров превысила естественный уровень (3-5%) и коэффициент постоянства кадров снизился с 91,82% до 90,68%, что указывает на повышение неудовлетворенности персонала работой в исследуемой организации;
- в конце анализируемого периода темп роста оплаты труда превышал темп роста производительности труда в организации. Подобная тенденция свидетельствует о снижении эффективности использования персонала и фонда оплаты труда.

С учетом выявленных в ходе анализа проблем, определим основные возможные направления совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская ГМК» (рисунок 5).



Рисунок 5 – Направления совершенствования стратегии управление персоналом в АО «Кольская ГМК»

Рассмотрим подробно предложенные направления совершенствования.

Направление 1. Совершенствование системы мотивации персонала.

Первым направлением является совершенствование системы мотивации персонала, таким образом, чтобы стимулировать персонала организации не только к работе в целом, но и к повышению производительности, инициативности.

АО «Кольская ГМК» нуждается во внедрении новейших способов стимулирования сотрудников.

Одним из способов нематериальной мотивации персонала в АО «Кольская ГМК» предлагается введение аттестации персонала.

Аттестация позволит определить общий уровень компетентности сотрудников. В частности, оценка может отразить пробелы не у одного конкретного человека, а у большинства работников какого-либо отдела или всей организации.

Аттестация – это процесс, который не нуждается в значительных материальных затратах. В аттестации будут участвовать не только сотрудники отдела кадров, но и руководство организации.

Аттестация персонала в АО «Кольская ГМК» будет проходить через следующие этапы, которые отражены на рисунке 6.

На этапе подготовки необходимо определить, для чего нужна аттестация и как она будет производиться. По итогу лучше всего составить документ, который будет регламентировать процедуру аттестации персонала в исследуемой организации. Как правило, этот документ называется «Положением об аттестации сотрудников», и его стоит закрепить нормативно. Это позволит ссылаться на аттестацию при увольнении работника по статье.

Что касается аттестационной комиссии в АО «Кольская ГМК», то предлагается его формировать из непосредственного руководителя сотрудника, начальников других отделов и старших опытных сотрудников. Чем выше оценивается сотрудник по должности, тем выше комиссия его будет оценивать.



Рисунок 6 – Этапы аттестации персонала в АО «Кольская ГМК»

Аттестация теперь потребует дополнительной документации, а именно:

- письмо с прошлой аттестации сотрудника;
- отчет об уровне успешности работы сотрудника;
- отзывы коллег оцениваемого работника;
- отчет работника за прошедший период аттестации.

Анализ результатов аттестации позволяет определить сотрудников, не справляющихся с нормами труда, выявить успешных работников и определить работников, значительно превышающих требования рабочего места.

Провести оценку персонала по заданным критериям:

- определить уровень развития ПВК у ключевых сотрудников;
- провести ранжирование выполнения трудовых функций и требований рабочих мест;
- провести оценку перспектив эффективной деятельности» [12].

Это еще один из подходов к аттестации, когда по окончании одной аттестации сотрудник выставляет себе цели на следующий период, а в следующем тестировании отчитывается, чего добился из намеченного. И его из этого списка оценивают. После согласования даты, производится именно интервью сотрудника. Оно может проходить в формате устного собеседования тет-а-тет или с комиссией. По итогам аттестации отдела или всего персонала организации следует проводить обязательный анализ. С помощью анализа можно определить слабые места оцениваемых сотрудников, причины и способы устранения их. Также важно периодически вносить изменения в механизм аттестации. В частности, можно менять не только тесты, но и всю процедуру в целом, критерии оценки, выводов.

Для улучшения мер по совершенствованию системы мотивации персонала, предлагается усилить внимание психологическим методам мотивации сотрудников: усилить внимание работе с конфликтами и развитие организационной культуры.

Комфортный психологический климат представлен такой обстановкой, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Выполнение поставленной задачи требует организации обучения актуальным программам с привлечением квалифицированных провайдеров обучения. Это могут быть учебные заведения или образовательные платформы.

Одним из важных результатов работы организации в направлении социальной политики является наличие социального пакета как визитной карточки организации. Социальный пакет, разработанный с учетом интересов сотрудников, мотивирует работать больше и лучше. Социальный пакет для сотрудников – это вознаграждение за труд, получаемый работником компании кроме заработной платы. Расходы окупаются только в том случае, если льготы мотивируют персонал работать больше, лучше, быстрее, расти в

профессиональном плане. Кроме того, с помощью них можно удержать лучших специалистов, которым сложно найти замену на рынке труда.

Важно помнить, предлагая новшества, что соблюдение законодательства обязательно. Учитывая положения Трудового кодекса Российской Федерации, надо помнить, что «заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)».

Целесообразно внедрить расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые два пункта:

- добровольное медицинское страхование для сотрудников;
- абонементы в фитнес-клуб;
- оплата стоимости курсов иностранного языка;
- дополнительные дни отпуска;
- взносы на накопительную часть пенсии.

Направление 2. Совершенствование системы набора персонала.

Следующее направление – улучшение системы набора новых работников. Сейчас АО «Кольская ГМК» действует по традиционной и одновременно устаревшей схеме, пытается найти новых работников среди выпускников учебных заведений и подбирает новых кандидатов внешним поиском. Однако в организации отсутствуют стандартизированные требования и параметры вакансий. Для этого нужно правильно выбрать подходящую технику поиска и отбора специалиста, а также четко определить, какой именно работник нужен компании и какими навыками он должен обладать.

Система набора персонала в АО «Кольская ГМК» предполагает применение лишь нескольких простых техник, в результате чего возникают проблемы с оперативным и качественным заполнением вакантных позиций.

Для новых вакансий в АО «Кольская ГМК» предлагается ввести систему требований по группам параметров, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Требования для новых работников в АО «Кольская ГМК»

Параметры	Содержание
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы на определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи.
Свойства	Личностные свойства, нужные для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилиям и т.п.
Мотивационные наставления	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; обучаемость; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры должны определяться характером труда в той или иной должности или в том или ином рабочем месте. Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, должна быть связанная с ним квалификация сотрудника. Опираясь на информацию о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала, будут разрабатываться меры по его развитию.

Для скоординированной работы службы по персоналу с другими отделами АО «Кольская ГМК» предлагается следующий план привлечения и отбора персонала:

- определение соотношения внутреннего и внешнего набора персонала;

- установление системы стимулирования;
- разработка альтернативных вариантов привлечения персонала;
- выбор рынка труда;
- определение канала привлечения труда;
- адаптация работника на рабочем месте.

Такой план - оптимальный для процесса формирования персонала организации, потому что отбору предшествует тщательная подготовка (выбор формы, места набора, системы стимулов), и новый работник, пришедший в коллектив, постепенно адаптируется на новом рабочем месте.

Диджитализация управления персоналом в организации.

Также еще одним из возможных направлений развития стратегического управления возможно внедрение диджитализации в систему управления персоналом в АО «Кольская ГМК».

Активный переход к цифровой экономике и стремительное развитие информационных технологий актуализируют перед организацией задачу поиска новых моделей управления бизнесом. Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес- и HR-стратегиями становится необходимым условием обеспечения устойчивого конкурентного положения организации на рынке благодаря ее трансформации в технологическую.

В общем, информационные системы в системе управления персоналом получили название HRM-систем. HRM-система (Human Resource Management – управление человеческими ресурсами) – автоматизированная комплексная система управления персоналом. Основная цель программных продуктов этого класса – привлечь и удержать ценных для организации специалистов. Поэтому они позволяют работать не только с количественными, но и с качественными показателями персонала.

Основные полезные свойства HRM-систем:

- возведение больших объемов данных в единую базу, удобство хранения;
- удобство и оперативность обработки больших объемов данных;

- легкость в разработке новых алгоритмов обработки данных (например, при изменении законодательства);
- поддержка различных организационных структур;
- уменьшение нагрузки на рабочих;
- структурирование всех учетных и расчетных процессов и т.п.

Руководство АО «Кольская ГМК» постоянно занимается вопросом инвестиций в совершенствование производства. На сегодняшний день в организации автоматизированы высокотехнологичные процессы производства и логистики. В организационной структуре организации нет отдельного HR-отдела, и некоторые функции ложатся на начальников соответствующих цехов, либо специальные рекрутинговые агентства.

Это вызывает потребность в развитии системы управления персоналом в организации именно с помощью HRM-системы. Текучесть персонала растет, в организации отсутствует системность в процессе отбора персонала. Это обуславливает необходимость внедрения автоматизированной системы управления персоналом.

Среди существующих HRM-систем особый интерес для исследуемой организации представляет программа Oracle HCM. «В функционале этой системы следует выделить такие основные функции как сопровождение всех этапов работы с персоналом: подбор и найм, обучение и развитие, аттестация, перемещение по служебной лестнице, мотивация, планирование эффективных с точки зрения экономии затрат организационных изменений, включая моделирование структурных и должностных иерархий организации, персональный учет сотрудников и кандидатов с полной записью их профессиональных качеств в единых терминах, данных для начисления зарплаты, для формирования привлекательного компенсационного пакета, данных об использовании рабочего времени, послужного списка сотрудников, потребности в повышении квалификации и результатов обучения сотрудников» [19].

Стоимость покупки и внедрения программного продукта Oracle HCM составляет 250 тыс.руб.

3.2 Оценка эффективности предложенных мер

Оценку эффективности предложенных мероприятий начнем с расчета совокупных затрат, необходимых для совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская ГМК» (таблица 5).

Учитывая данные таблицы 5 видно, что совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 18835 тыс.руб.

Таблица 5 – Расчет совокупных затрат для совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская ГМК»

Затраты	Сумма, тыс.руб.
Расходы на внедрение процедуры аттестации персонала	105
Затраты на расширение социального пакета	18250
Заработная плата специалистов по управлению персоналом, которые будут заниматься совершенствованием системы мотивации и отбора персонала	230
Покупка и внедрение программы Oracle HCM	250
Итого:	18832

Опыт предприятий, внедривших в свою деятельность программу Oracle HCM, подтверждает, что ее использование позволяет сократить текучесть персонала на 1,5%.

Исходя из этого расчет сокращения численность выбывших работников можно рассчитать следующим образом:

$$Ч_{выб.} = \frac{К_{ТП.прогн.} \times Ч_{пер.}}{100}, \quad (1)$$

где $K_{\text{ТП.прогн.}}$ – коэффициент текучести кадров с учетом реализации мероприятий;

$Ч_{\text{пер.}}$ – численность персонала.

$$Ч_{\text{выб.}} = ((5,21 - 1,5) \times 7833 / 100 = 291 \text{ чел.}$$

Тогда изменение численности выбывших работников составит:

$$\Delta Ч_{\text{выб.}} = 398 - 291 = 107 \text{ чел.}$$

Как видим, внедрение программного продукта Oracle HCM позволит сократить численность выбывших работников на 107 человек. По данным организации за 2021 год стоимость подбора и найма й работника ($C_{\text{отб.пер.}}$) составляла 21 тыс.руб.

Тогда экономию средств за счет сокращения выбывших работников можно определить следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{выб.раб.}} = \Delta Ч_{\text{выб.}} \times C_{\text{отб.пер.}} \quad (2)$$

$$\mathcal{E}_{\text{выб. раб.}} = 107 \text{ чел.} \times 21 \text{ тыс. руб.} = 2247 \text{ тыс. руб.}$$

Что касается эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «Кольская ГМК», то предполагается что ее внедрение обеспечит опережающий темп роста производительности труда (на 2%) в сравнении с темпом роста оплаты труда. По плановому финансовому плану в плановом году рост фонда оплаты труда составляет 5%. Следовательно, темп роста производительности труда составит 7%.

Тогда приросты выручки АО «Кольская ГМК» от внедрения предложенных мероприятий составит:

$$\Delta B_{\text{прогн.}} = ((\text{ПТ}_0 \times \text{Тр}_{\text{ПТ}}) \times \text{Ч}_{\text{пер.}}) - B_0, \quad (3)$$

где ПТ_0 – производительность труда в отчетном году;

$\text{Тр}_{\text{ПТ}}$ – темп роста производительности труда;

B_0 – выручка от реализации в отчетном году.

$$\begin{aligned} \Delta B_{\text{прогн.}} &= ((91261,58 \text{ тыс. руб./чел.} \times 1,07) \times 7833 \text{ чел.}) - 714851968 = \\ &= 50039637,76 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Также рассчитаем прогнозную величину фонда оплаты труда в АО «Кольская ГМК»:

$$\text{ФОТ}_{\text{прогн.}} = 13314567 \times 1,05 = 13980295,4 \text{ тыс. руб.}$$

Далее стоит рассчитать показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий следующим образом:

$$\text{ЭЭ} = \text{ФР} - \text{З}, \quad (4)$$

$$\text{Э}_\phi = \text{ФР} / \text{З}, \quad (5)$$

где ФР – финансовый результат от реализации предложенных мероприятий;

З – затраты на реализацию мероприятий.

Расчет экономического эффекта и экономической эффективности для АО «Кольская ГМК» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий в АО «Кольская ГМК»

Показатели	2021 год	Плановый год	Изменение, +/-
Выручка от реализации, тыс.руб.	714851968	764891605,76	50039637,76
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	13314567	13980295,35	665728,35
Экономия средств за счет сокращения выбывших работников, тыс.руб.			2247
Финансовый результат от внедрения мероприятий, тыс.руб.		50039637,76 - 665728,35 + 2247	49376156,41
Затраты на реализацию мероприятий, тыс.руб.			18835
Экономический эффект, тыс.руб.			49357321,41
Экономическая эффективность, руб./руб.			2621,51

Как видно из таблицы 6, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом АО «Кольская ГМК» составит 49357321,41 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 2621,51 руб./руб. Это указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Разработав пути совершенствования стратегии управления персоналом в АО «Кольская ГМК», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ стратегического управления персоналом в АО «Кольская ГМК» показал наличие таких проблем, как:

- на конец анализируемого периода текучесть кадров превысила естественный уровень (3-5%) и коэффициент постоянства кадров снизился с 91,82% до 90,68%, что указывает на повышение неудовлетворенности персонала работой в исследуемой организации;
- в конце анализируемого периода темп роста оплаты труда превышал темп роста производительности труда в организации. Подобная тенденция свидетельствует о снижении эффективности использования персонала и фонда оплаты труда.

Таким образом, новая стратегия управления персоналом в АО «Кольская ГМК» проявляется через совершенствование системы мотивации персонала, совершенствование системы набора персонала и диджитализацию управления персоналом в организации.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 18835 тыс.руб. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом АО «Кольская ГМК» составит 49357321,41 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 2621,51 руб./руб. Это указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Заключение

Стратегию управления персоналом можно представить, как сложный комплекс политик управления персоналом (подбор, управление карьерой, повышение квалификации, управление мотивацией и др.), согласованный и интегрированный в общую стратегию организации, имеет долгосрочный характер и является гибким к меняющейся маркетинговой среде.

Стратегическое управление персоналом является программным способом мышления и управления, обеспечивающим согласование целей, возможностей организации и интересов работников организации. Оно предполагает не только определение генерального курса деятельности организации, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Развитие организации может быть обеспечено только на основе стратегического управления. Разработка и внедрение стратегии управления должно базироваться на эффективном использовании всех ресурсов организации, их оценке и приведении в стратегическое соответствие.

АО «Кольская ГМК» является ведущим производственным комплексом Мурманской области, созданным на базе комбинатов «Североникель» и «Печенганикель», представляет собой единое горно-металлургическое производство по добыче сульфидных медно-никелевых руд и производству цветных металлов.

Организационная структура исследуемой организации является линейно-функциональной, когда руководителю организации напрямую подчиняются его заместители по функциям. Главный руководитель оказывает линейное влияние на всех участников структуры, а руководители функциональных отделов оказывают функциональное содействие исполнителям работ. Каждое подчиненное подразделение организации напрямую подчиняется только одному руководителю – через него поступают все управленческие решения.

Результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности АО «Кольская ГМК» позволяют увидеть расширение масштабов

деятельности организации, что сопровождалось улучшением эффективности основной и производственной деятельности организации, улучшением использования основных и оборотных средств. Однако эффективность использования персонала организации на конец периода снизилась, что и обуславливает актуальность исследования стратегического управления персоналом организации.

Основой управления персоналом в АО «Кольская ГМК» выступает кадровая политика, определяющая генеральную линию и принципиальные наставления в работе с персоналом на долгосрочную перспективу. В АО «Кольская ГМК» кадровая политика формируется руководством и собственниками организации.

Проведенный анализ показателей движения и эффективности использования персонала организации показал, что за анализируемый период наблюдается повышение движения персонала при сокращении численности персонала организации. На конец анализируемого периода текучесть кадров превысила естественный уровень (3-5%) и коэффициент постоянства кадров снизился с 91,82% до 90,68%, что указывает на повышение неудовлетворенности персонала работой в исследуемой организации.

Итак, процесс управления персоналом в исследуемой организации разработан в соответствии с общей стратегией организации и предусматривает его дальнейшее развитие. Но несмотря на все положительные моменты процесса управления в исследуемой организации, реальное состояние управления персоналом свидетельствует о неэффективной кадровой политике, не способствующей повышению эффективности деятельности организации.

В конце анализируемого периода темп роста оплаты труда превышал темп роста производительности труда в АО «Кольская ГМК». Подобная тенденция свидетельствует о снижении эффективности использования персонала и фонда оплаты труда, что указывает на необходимость совершенствования стратегии управления персоналом в организации.

Проведенный анализ стратегического управления персоналом в АО «Кольская ГМК» показал наличие таких проблем, как:

- на конец анализируемого периода текучесть кадров превысила естественный уровень (3-5%) и коэффициент постоянства кадров снизился с 91,82% до 90,68%, что указывает на повышение неудовлетворенности персонала работой в исследуемой организации;
- в конце анализируемого периода темп роста оплаты труда превышал темп роста производительности труда в организации. Подобная тенденция свидетельствует о снижении эффективности использования персонала и фонда оплаты труда.

Новая стратегия управления персоналом в АО «Кольская ГМК» проявляется через совершенствование системы мотивации персонала, совершенствование системы набора персонала и диджитализацию управления персоналом в организации.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 18835 тыс.руб. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом АО «Кольская ГМК» составит 49357321,41 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 2621,51 руб./руб. Это указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Список используемых источников

1. Астахов Ю.В., Волощенко О.О. Роль управления персоналом в реализации стратегии устойчивого развития // Управление городом: теория и практика. 2021. № 4 (42). С. 18-20.
2. Бобков Д.Е. Место стратегии управления персоналом в общем управлении // Молодой ученый. 2022. № 4 (399). С. 90-93.
3. Бондарева Е.В. Стратегия управления персоналом в условиях кризиса // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 4 (21). С. 191-193.
4. Волков И.Н., Скрыльникова К.Ю. Стратегия управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом // Социально-политические процессы в современном мире: взгляд молодых. 2018. № 5. С. 33-36.
5. Гончар Л.А., Григашкин М. В. К вопросу о сущности стратегии управления персоналом // Россия молодая. 2019. № 4. С. 167-172.
6. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М. : Издательство Юрайт, 2022. 270 с.
7. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. М. : Юрайт. 2019. 250 с.
8. Данилова Н.Е. Особенности стратегий управления персоналом в организациях // Вестник академии знаний. 2020. № 1 (36). С. 71-74.
9. Елизова Т.А. Стратегическое управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности организации // Экономика и социум. 2018. № 4 (47). С. 156-160.
10. Зеленина Н.В., Елкина В.Н. Теоретические аспекты совершенствование стратегии управления персоналом // Экономика и социум. 2021. № 10 (89). С. 670-674.

11. Иванов А.О., Алехина Е.С. Стратегия управления персоналом за счет использования человеческих ресурсов // Экономика и социум. 2019. № 4 (59). С. 176-182.
12. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. М. : Юрайт. 2019. 168 с.
13. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. М. : Проспект. 2020. 64 с.
14. Колесникова Ю.В., Ватолина М.В. Пути построения эффективной системы стратегического управления персоналом // Экономика и социум. 2019. № 4 (35). С. 151-158.
15. Коньшунова А.Ю. Стратегия управления персоналом как основной инструмент стратегического управления персоналом // Вестник Омского университета. 2019. № 2. С. 115-118.
16. Круглов Д.В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. М. : Издательство Юрайт, 2021. 168 с.
17. Маков Е. А. Стратегическое управление персоналом // Экономика и социум. 2020. № 1-2 (10). С. 211-215.
18. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. М. : Юрайт. 2019. 432 с.
19. Николаев М.В. Стратегия как инструмент эффективного развития персонала в организациях // Экономика и социум. 2020. № 11 (78). С. 217-231.
20. Прохор А.В., Бережной А.В. Стратегия управления персоналом как инструмент долгосрочного управления организацией // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. 2021. № 4. С. 236-240.
21. Прядко С.Н., Долженко Е. Ю. Стратегия управления персоналом // Экономика и социум. 2019. № 1 (20). С. 1441-1445.
22. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Юрайт. 2019. 402 с.

23. Резникова О.С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом // Бюллетень науки и практики. 2019. № 2 (3). С. 51-57.
24. Руденко А.М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. М. : Феникс. 2020. 320 с.
25. Савлучинская А.В., Строителева Е.В. Стратегия управления персоналом как фактор развития двусторонних отношений организации и сотрудника // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3 (35). С. 74-78.
26. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. М. : КноРус. 2020. 720 с.
27. Хачатурян Р. Г. Стратегия эффективного управления персоналом // Экономика и социум. 2019. № 3 (22). С. 1989-1995.
28. Collings D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. Leading Through Leading through Paradox in a COVID-19 World: Human Resources Comes of Age. Human Resources Management Journal. 2021. № 31. Pp. 819-833.
29. Официальный сайт АО «Кольская ГМК» [Электронный ресурс] URL: <https://www.kolagmk.ru/>

Приложение А

Организационная структура АО «Кольская ГМК»

Приложение к приказу Генерального директора АО «Кольская ГМК» от 12.04.2022 №КГМК-201-п

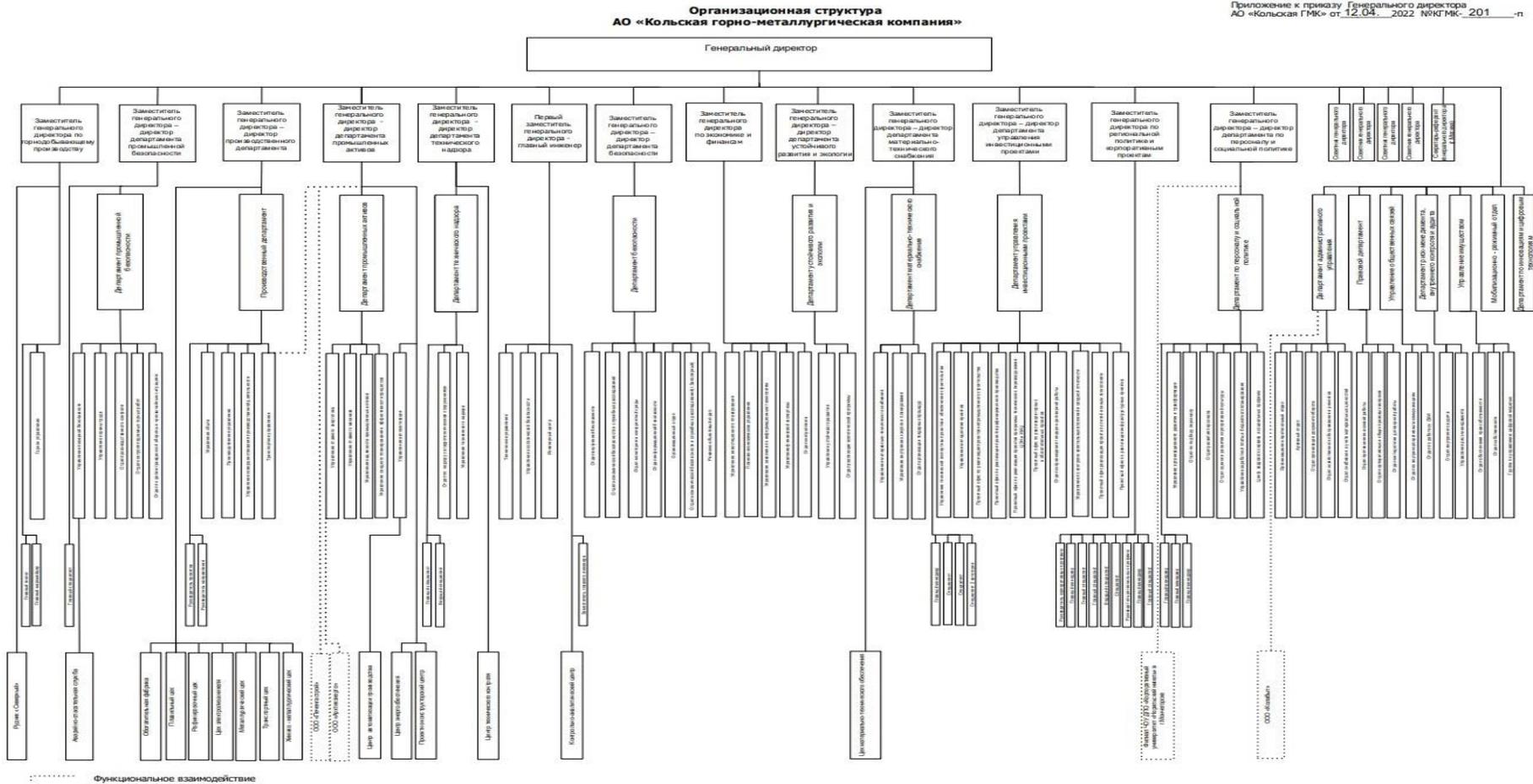


Рисунок А.1 - Организационная структура АО «Кольская ГМК»